Advisory Committee *on* Senior Level Retention *and* Compensation

Fourth Report: March 2002

Prepared for the President of the Treasury Board

Copies may be obtained from the Distribution Centre
Treasury Board of Canada
Ottawa, Ontario K1A 0R5

Tel: (613) 995-2855

This publication is available via the TBS web site
and HR CONNEXIONS

To access these sites, type one of the following in the address section of your World Wide Web browser:

TBS website:
http://www.tbs-sct.gc.ca/

HR CONNEXIONS:
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/

Fourth Report of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation

ISBN No.: 0-662-66364-O

Catalogue No.:BT43-98/2001

Table of Contents

PREFACE 1

PROGRESS MADE 5

A Vision for the Public Service of the Future 5

Senior Level Compensation 7

Compensation for Executives and Deputy Ministers 7

Compensation for CEOs of Crown Corporations 8

Compensation for Governor in Council (GIC) Appointees 9

Non-Compensation Issues 9

Summary of Conclusions and Recommendations 10

COMPENSATION RECOMMENDATIONS OF THE FOURTH REPORT 11

Compensation for Executives and Deputy Ministers 11

Methodology – External Comparability 12

Findings 13

Recommendations for EXs and DMs 14

Compression and Inversion 16

At-Risk Pay in the Federal Public Service 17

Summary of Conclusions and Recommendations 18

Compensation for Chief Executive Officers of Crown Corporations 19

Background 19

Scope 20

Benchmarking of Current Cash Compensation 20

Findings 21

Recommendations for CEOs of Crown Corporations 21
Summary of Conclusions and Recommendations 24
Compensation for Other Governor in Council Appointees 25
Background 25
Unique Considerations 25
Principles for Establishing Compensation for Governor in Council Appointees in Agencies, Boards and Commissions 27
Methodology 27
Position Evaluations of Governor in Council Positions in Agencies, Boards and Commissions 27
Benchmarking of Cash Compensation 29
Recommended Compensation Structure for the GIC Population .. 29
Implementation of the Proposed Compensation Structure 33
Summary of Conclusions and Recommendations 33

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES AND PROGRAMS 34
Development 35
Performance Management 36
Flexible Benefits 37
Best Practices in Human Resource Management 37
Summary of Conclusions and Recommendations 38

CONCLUSION 40

Appendices

APPENDIX A – ADVISORY COMMITTEE ON SENIOR LEVEL RETENTION AND COMPENSATION (2001-2004) COMMITTEE MEMBERS 44

APPENDIX B – COMMITTEE MANDATE 47

APPENDIX C – CROWN CORPORATIONS BY GROUP 48

APPENDIX D – GC POSITIONS BY LEVEL 50

APPENDIX E – GC-Q POSITIONS BY LEVEL 54

APPENDIX F – AGENCIES, BOARDS AND COMMISSIONS 61

Illustrations

(1) Current and Proposed EX and DM Job Rates and At-Risk Pay 14

(2) Proposed Total Compensation Compared to Current and Hay Total Canadian Market 15

(3) Current and Proposed Job Rates and At-Risk Pay for CEOs of Crown Corporations 22

(4) Proposed Total Cash Compensation Compared to Current and Hay Median of Financial Industrial Sample 23

(5) Proposed GC Job Rates and At-Risk Pay 30

(6) Proposed GC-Q Job Rates 31

(7) Proposed Total Cash Compensation – GC-Q and GC Groups Compared to Median of Hay Canadian Private Sector Market 32

Preface

In 1997, the President of the Treasury Board established the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation. The objective was to provide independent advice concerning human resource management and compensation strategies that would ensure the leadership of the federal Public Service for the future. It was a particularly challenging time – not only was the Public Service coming out of an extended period of downsizing and wage freezes, but a significant number of executives were approaching retirement.

In three reports, the Advisory Committee, chaired by Lawrence Strong, recommended:

- the development of a vision for the Public Service going forward;
- a long term human resource strategy and the modernization of human resource systems; and
- compensation principles and strategies for executives, deputy ministers, CEOs of Crown corporations and other Governor in Council appointees.

By the end of the original Committee's mandate much had been accomplished, but many challenges remained.

I am pleased to have been asked to chair the renewed Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation because I believe in the value of the Public Service and feel strongly that it must continue as a vital institution. A strong non-partisan Public Service is critical to Canada and Canadians. Our policy formation and service delivery depend on it. Attracting and retaining the best people, including leaders, are critical to this goal.

It is a time of immense change inside and outside the Public Service. Change presents both challenges and opportunities. Our work is about helping to construct a Human Resources framework that assures the Public Service of Canada has the leadership Canadians need.

The mandate of our Committee is to provide independent advice and recommendations to the President of the Treasury Board concerning executives, deputy ministers, CEOs of Crown corporations and other Governor in Council appointees of the federal Public Service and public sector on:

- developing a long-term strategy for the senior levels of the Public Service that will support the human resource management needs of the next decade;
- compensation strategies and principles; and
- overall management matters comprising, among other things human resource policies and programmes, terms and conditions of employment, classification and compensation issues including rates of pay, rewards and recognition.

I extend my sincere appreciation to Lawrence Strong and the members of his Advisory Committee for their commitment and for the groundwork they laid, a foundation upon which we will build. Continuity provided by Gaétan Lussier and John Fryer assisted me and the other new members (Sarah Raiss, Tom Traves, Monique Leroux and Bob Brown) in understanding the work of our predecessors so that little time was lost to the normal 'learning curve' of a new Committee. In fact, the Committee came together very quickly and easily, bringing diverse backgrounds and perspectives to a common interest, the future leadership of the Public Service of Canada.

As a result of the work already done, we have a solid base on which to build. In April 2001, the Prime Minister announced a Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service. This group will recommend strategies for the renewal of the Public Service and the modernization of its human resources systems and practices. The Task Force has a broader mandate than the leadership cadre; nevertheless, leadership is critical to the success of any change initiative and to the continuing health

102-04427/

of the organization. The work of our Committee is to ensure that quality leadership is in place.

In this, the first report of our Committee, we will focus on the second pillar of our mandate, compensation strategies and principles. Our future work will continue to encompass compensation and extend to the other two areas of our mandate.

I am pleased to submit this report to the President of the Treasury Board and look forward to continuing this important work.

Carol Stephenson

Carol Stephenson

Progress Made

Over the course of its mandate, the original Advisory Committee made both broad and specific recommendations encompassing vision and culture, human resource systems and terms and conditions of employment, including compensation. Action has been taken on most of these recommendations and is having an impact in addressing issues that were of primary concern at the outset.

A Vision for the Public Service of the Future

In its First Report, the Committee called for the articulation of a new vision for the federal Public Service, a re-vitalized human resource strategy, modernized structures and a new Public Service culture. The Second Report noted an emerging vision of a values-based Public Service as an employer of choice and expressed satisfaction that the Public Service was setting new directions for itself. More recently, in its Third Report, the Committee recognized that while considerable progress had been made towards formulating an integrated and comprehensive human resource strategy for the Public Service, this work should be completed and the new directions clearly enunciated. This strategy would then guide the preparation of policies, programs and implementation plans and drive questions of resource allocation related to human resource management in the senior levels of the Public Service. Also in its final report, the Committee returned to an earlier theme: the need to simplify human resource management in the federal government.

In April 2001, the Prime Minister announced the creation of the Task Force on the Modernization of Human Resources Management in the Public Service with a mandate to: "recommend a modern policy, legislative and institutional framework …to enable the Public Service to attract, retain and develop the talent needed to serve Canadians."

Our Committee is of the view that the government has a unique opportunity to establish a vision for the Public Service that makes clear the critical importance of the Public Service in the economic and social success of Canada.

Our Committee is of the view that the government has a unique opportunity to establish a vision for the Public Service that makes clear the critical importance of the Public Service in the economic and social success of Canada. Principles, values and ethical standards are supports for the vision, but the vision itself must be an inspiring leadership statement of what the Public Service should be. Such a statement might, for example, commit to a Public Service that:

- is the best in the world;
- attracts and retains the 'best and brightest';
- provides the best service; and
- creates maximum value for Canadians.

The Committee cannot overstate the importance of leadership in operationalizing a vision statement, giving it life so that it becomes a cultural imperative that permeates the organization and drives decision-making. This leadership must come from the very top – from the Prime Minister and the government, as well as the Clerk of the Privy Council as Head of the Public Service and from deputy ministers and heads of agencies. It must also come from every level of management. It must be seen to be a real force. The vision must be a template for decision-making and it must be evident that the decisions that are taken further the achievement of the vision.

We believe strongly that the government has to recognize and support its leadership cadre, regardless of level or organization, as a special group with a unique and critical role in delivering results for Canadians, as well as the government's vision for the Public Service. The federal Public Service has gone through a difficult decade (or more) in terms of downsizing, wage freezes and public perception. A great deal of talent has been lost and more will leave in the next few years because of demographics (age and years of service). This has to be turned around.

The world, including Canada, is in transition from an industrial age to an information/knowledge age. The Public Service is going to need to compete effectively for skilled and talented leaders in an increasingly tight labour market. Public servants are generally motivated by a commitment to serving the interests of their country and their fellow citizens, and rewarded with interesting and challenging work. However, these are

not and will not be sufficient in and of themselves to ensure that the Public Service has the leaders it will need in the future. The Committee believes that the government must have a compensation package and human resource policies and programs that will attract leaders from within and outside the Public Service to join its executive ranks. The Committee intends to make this the immediate focus of its attention.

Senior Level Compensation

Compensation for Executives and Deputy Ministers

The original Advisory Committee established compensation principles and strategies for executives (EXs) and deputy ministers (DMs), and made specific recommendations for salary adjustments and improvements to their terms and conditions of employment. Generally, the principles were a compensation package that is:

- unique to the leadership cadre;
- internally equitable;
- responsive to the economic and social environment;
- comparable to the external labour market; and
- which rewards performance.

In 1998, the Committee recommended a structure based on comparability with the external market (the private sector and other public sector/not for profit labour markets) at the first of the five executive levels (EX1) based on total compensation defined as: total cash compensation (base salary and short term incentives), pensions, benefits and perquisites. To establish internal equity, a 12% salary differential was built in between most levels for increased responsibilities, and 15% at two significant career breakpoints: at the EX4 or Assistant Deputy Minister level and at the DM2 level when full responsibility for a government department is assumed.

The Committee also recommended that variable compensation be an integral part of total compensation, re-earnable every year on the basis of performance measured against agreed targets. The proportion of variable compensation or 'at-risk pay' increased with the level of responsibility from 10% of salary at the EX1 to EX3 levels to 25% at the DM4 level.

The Committee believes that the government must have a compensation package and human resource policies and programs that will attract leaders from within and outside the Public Service to join its executive ranks. The Committee intends to make this the immediate focus of its attention.

These recommendations were implemented and a new performance management program to support variable compensation was developed as recommended by the Committee.

In 2000, the Committee recommended that EX and DM salaries be increased to reflect changes in the external market over the previous 24 months. Effective April 1, 2000, the government implemented 8% of a recommended 8.7% increase. The Committee also recommended that the government survey total cash compensation annually and total compensation every third year, beginning in 2000. It is on the basis of this survey of total compensation that our Committee has based the recommendations in the following chapter.

Over the course of its mandate, in addition to recommendations concerning compensation, the previous Committee recommended improvements to terms and conditions that were implemented, for example acting pay for EX1 to EX3 levels when individuals temporarily take on more senior positions, and increased vacation after 28 years of service.

COMPENSATIONS FOR CEOS OF CROWN CORPORATIONS

The original Advisory Committee also requested that the Privy Council Office undertake a full review of how compensation structures were established and managed for CEOs of Crown corporations.

This was done. In 2000, the Committee recommended compensation principles and a structure for CEOs of Crown corporations that was consistent with that previously recommended for executives and deputy ministers but tailored specifically to CEOs. It emphasized the need:

- to provide adequate compensation to recruit qualified CEOs;
- for internal equity to the extent possible within each Crown corporation;
- for equity across the federal public service; and
- for fiscal prudence.

Crown corporations whose CEO position job evaluations did not differ materially were grouped together resulting in 10 groupings.

Cash compensation, including at-risk pay, for the first group was benchmarked to the 25th percentile of jobs of equivalent scope in the private sector as measured by the Hay Management Consultants position evaluation system. Using this benchmarked base, a salary differential was established between groups, ranging from 12% at the lower end to 20% for the upper groups. Similarly, at-risk pay was implemented, varying from 10% of salary for the lower groups up to a maximum of 25% for the largest Crown corporation.

Compensations for Governor in Council (GIC) Appointees

For other Governor in Council (GIC) appointees in agencies, boards and commissions, the previous Committee recommended structures and adjustments generally similar to those for executives and deputy ministers. These were implemented.

One exception was that at-risk pay was found not to be appropriate for GICs appointed to regulatory agencies or administrative tribunals due to their independent decision making. In its Second Report, the Committee asked the Privy Council Office to review the compensation structure for GICs.

Non-Compensation Issues

The Treasury Board Secretariat introduced improvements related to travel that addressed some irritants and further changes are anticipated as a result of a major initiative to modernize the Government Travel Policy. In addition, a new Integrated Relocation Program was implemented to take advantage of changing industry standards while at the same time providing employees, including executives, with better service.

Work has not yet begun on some other recommendations, notably the development of a policy for dealing with poor performers and the review of the current sick leave plan. However, these two issues have been identified as priorities for attention by the Treasury Board Secretariat and included in upcoming work plans.

A number of the comments and concerns of the Committee related to specific human resource systems, such as staffing, training, human resource planning, etc. and the need to clarify accountabilities have been overtaken to some extent by the Task Force on Modernization of Human Resources Management in the Public Service. Decisions related to the recommendations of the Task Force will affect the way that these issues are addressed.

Summary of Conclusions and Recommendations

In summary, we:

- think that the Human Resource Modernization agenda presents a unique opportunity to establish a vision for the Public Service;
- recommend that the government commit to a Public Service that:
  - is the best in the world;
  - attracts and retains the 'best and brightest';
  - provides the best service; and
  - creates maximum value for Canadians.
- encourage the government and the senior management of the Public Service to show leadership in making the vision a cultural imperative that drives decision-making; and
- believe that senior level public servants will play a critical role in delivering the vision and that there must be a unique compensation and human resource regime that will attract leaders from inside and outside the Public Service to join its executive ranks.

Compensation Recommendations of the Fourth Report

Compensation is not an end in itself. It must be part of a larger human resource management strategy to ensure that the Public Service of Canada continues to be able to recruit and retain the high calibre leaders it needs. The Committee is satisfied that our recommendations are consistent with, and will support, the government's evolving human resource management strategy.

The Committee is satisfied that our recommendations are consistent with, and will support, the government's evolving human resource management strategy.

There are three discrete senior level populations within the federal public service:

- the EX and DM communities;
- CEOs of Crown corporations; and
- other Governor in Council appointees, consisting mainly of heads and members of agencies, boards and commissions.

Following external benchmarking surveys completed last year, in this report we highlight progress with respect to certain recommendations of the previous Advisory Committee and provide specific recommendations on compensation for each of the three discrete populations.

Compensation for Executives and Deputy Ministers

Much good work was done by the original Committee regarding the compensation for executives and deputy ministers. Our approach builds on this.

Methodology – External comparability

The Committee selected Hay Management Consultants' Total Canadian Market database as the source of the data on external market comparability for executives (EXs) and deputy ministers (DMs).

This database includes almost 300 organizations, with a total work force of approximately 250,000 employees, representing all sectors of the Canadian economy. Sixty-eight organizations were from the broader public sector (e.g. municipalities, provincial governments, schools, universities, hospitals, and charitable organizations) and 223 were from the private sector (e.g. manufacturing, mining, transportation, technology, financial, service and retail sectors, etc.). We believe that the inclusion of other public not-for-profit organizations along with private sector organizations presents the most representative sample in terms of the size and scope of many federal undertakings.

The Hay database includes aggregated information about total compensation broken down into the following segments:

- base salaries
- annual short-term incentives
- benefits and perquisites, e.g. insurance, leave, health and dental care, severance pay, etc.
- pensions
- long term incentives, e.g. stock options.

To validate the Hay data, we compared it to total cash compensation data from William M. Mercer Ltd. The Committee felt that the congruence between the two data sources provided the reliability required such that recommendations based on the Hay data could be made with confidence.

In addition to an extract from its own December 2000 database, Hay gathered similar information concerning the Public Service. They then calculated and applied a financial value to each of the non-cash elements on the same basis as for their private sector clients in order to ensure a consistent basis for comparison with its own data. Thus, though specific entitlements may differ between organizations, each organization's package is given a monetary value that provides a consistent basis for comparison.

Our Committee, like the previous one, defined total compensation as total cash compensation (base salary and short-term incentives) and non-cash compensation (pensions, benefits and perquisites). Long-term incentives were not included since the Public Service does not offer them. We compared the current total compensation of Public Service executives to the median total compensation of positions of equivalent scope in the Hay database.

FINDINGS

What the data showed was a picture not dissimilar from that presented in earlier reports. In terms of total compensation the Public Service is behind the external market at all levels and the gap grows significantly at each succeeding level of responsibility.

In terms of total compensation the Public Service is behind the external market at all levels and the gap grows significantly at each succeeding level of responsibility.

Based on the Hay data, the Committee found that total compensation for an EX1 (the benchmark level) in the Public Service is currently $123,500, while the median actual total compensation for the same level of job in the Total Canadian Market as of December 2000 was $127,300. Thus, total compensation for an EX1 has fallen 3.1% behind similar positions in the comparator market.

This includes the difference of 0.7% between the 8.7% that the last Committee recommended in 2000 and the 8% that was approved by the government.

During our examination of the data, it became clear to us that there is a lag built into the methodology and that the resulting salary adjustments in the Public Service are not in fact achieving reasonable, timely comparability with the external labour market. More than a third of private sector organizations adjust their salary scales in January; by April more than 50% have adopted new rates. Using December data, the current methodology does not pass these adjustments along to Public Service executives until a year or more after they have been in place in the private sector. The Committee believes that this is contrary to the principle of external comparability and not supportive of recruitment and retention efforts.

When we recommend senior level salary ranges for 2002, later this year, the Committee intends to base its analysis on more current cash compensation in the comparator market.

Recommendations for EXs and DMs

Our Committee recommends a 3.1% increase be applied to EX and DM job rates (the maximum of base salary) effective April 1, 2001. This increase is comprised of:

- the 0.7% that was not implemented by the government when adjustments were last made, effective April 2000
- an additional 2.4% to close the current gap
- for a total of 3.1%

Benchmarking the EX1 job rate at the median of the comparator market results in a job rate of $97,400 and the following revised job rates for other executives and for deputy ministers. Salary range minima would continue to be set at 85 percent of job rates.

Current and Proposed EX and DM Job Rates and At-Risk Pay

	Current Job Rates $000	Proposed Job Rates $000	At-Risk Pay
EX1	94.4	97.4	10%
EX2	105.8	109.1	10%
EX3	118.4	122.1	10%
EX4	136.1	140.4	15%
EX5	152.4	157.2	15%
DM1	170.7	176.0	15%
DM2	196.3	202.4	20%
DM3	219.8	226.7	20%
DM4	246.3	254.0	25%

Illustration 1

The following graph compares current and proposed total compensation for executives and deputy ministers to the median in the external comparator market as of December 2000.

Proposed Total Compensation Compared to Current and Hay Total Canadian Market

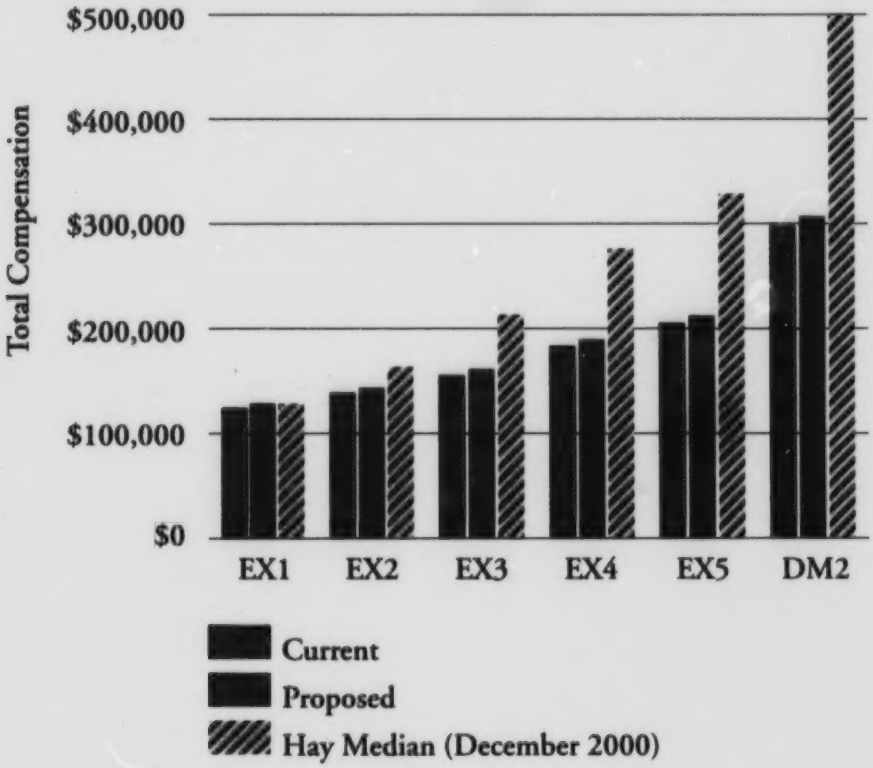


Illustration 2

We recommend that the methodology for establishing executive compensation be revised to more closely match, rather than lag, the comparator market with the next cycle of adjustments that will be effective April 2002.

We recommend that the methodology for establishing executive compensation be revised to more closely match, rather than lag, the comparator market.

Compression and Inversion

The Committee also considered the issue of compression and inversion of EX compensation with that of direct reports. According to the Canadian Compensation Association, compression exists when:

- the difference in compensation between two hierarchical levels of the same occupation is less than 10%; or
- the compensation of a supervisor is less than 10% greater than that of a direct report.

Inversion is said to exist when the compensation of the subordinate position is greater than that of the supervisor position.

We looked at a study of 13 of the largest departments, representing 57.7% of the EX1 population, which was conducted by the Treasury Board Secretariat in September 2001. The Secretariat looked at the EX1 level which is the key level for determining compensation and where most compression/inversion problems exist given that the executive compensation structure itself has a differential of at least 12% between levels.

There is an increasing incidence of recruitment/retention allowances as a part of total cash compensation for many collectively bargained groups; annual payments for these allowances, along with lump sum performance payments, were factored into the compression/inversion study.

We found that the incidence of compression is reasonably low. Including recent contract settlements for unionized employees, compression situations exist for just over 1% of the EX1 population and inversion for slightly less than 2%. It is evident that the increase to executive salaries in April 2000 reduced the incidence significantly from the 9% observed in 1999. The proposed increase of 3.1% and revisions to the methodology for establishing comparability with the external market should reduce the incidence even further.

The study showed that most compression/inversion is found where executives supervise the work of highly skilled specialists such as scientific researchers. Although the incidence across the entire Public Service is generally low, it may be more significant in some departments than in others, depending on their mandates and the skill mix necessary to deliver

their programs. It is not uncommon in the private sector either that skilled specialists are more highly paid than first level executives. The Committee believes that what is essential is that executive compensation adequately reward those who accept the risks and responsibilities of management.

The Committee believes that what is essential is that executive compensation adequately reward those who accept the risks and responsibilities of management.

At-Risk Pay in the federal Public Service

Variable compensation or at-risk pay is critical to a successful senior level compensation strategy.

In keeping with the Committee's view that the government must compensate its senior levels adequately in relation to the external market to attract top level talent, we noted that the proportion of compensation presently available as at-risk pay is low relative to the private sector. We intend to examine this for our next report.

The Committee looked at the experience of the Performance Management Program for Executives, designed to support at-risk pay. We found that:

- Overall, across approximately 3600 executives, lump sum payments were very close to 7% of Executive payroll.
- Considering that EX4s and above have access to potential awards greater than 10%, this indicates that, in fact, something less than the 70% of maximum potential that might be expected for successfully meeting targets was commonly awarded.
- Departments exercised judgement, as required under the Program guidelines, with some departments spending less than the 7% that was centrally funded and others spending somewhat more. This indicated to us that the 7% was not seen as an absolute cap or an amount to be awarded across the board.
- Seventy-one percent of EXs received Succeeded ratings for on-going commitments and 66% succeeded in achieving their key commitments. These proportions were lower than the previous year indicating more rigorous assessments.
- The relatively small proportion of executives judged not to have met their targets was lower than we expected based on private sector experience.

The Committee believes that the Performance Management Program needs continuing senior management support and attention so that

The Committee believes that the Performance Management Program needs continuing senior management support and attention so that measuring and rewarding performance becomes ingrained in the Public Service culture.

measuring and rewarding performance becomes ingrained in the Public Service culture. We believe strongly that more attention must be paid to identifying and managing marginal or poor performers. There is little that is more demoralizing and detrimental to superior performance than ignoring situations where performance is weak or inadequate.

The Committee intends to review the Performance Management Program Guidelines to ensure that they are able to support any access to increased performance pay.

Summary of Conclusions and Recommendations

In summary, we:

- believe that it is essential that executive compensation reward those who accept the risks and responsibilities of management;
- recommend an increase in EX and DM salary ranges by 3.1% effective April 1, 2001. This increase is comprised of:
  - the 0.7% that was not implemented by the government when adjustments were last made, effective April 2000
  - an additional 2.4 % to close the current gap
  - for a total of 3.1%
- recommend that the compensation methodology be revised to more closely match, rather than lag, the comparator market;
- concluded that the incidence of compression and inversion is generally low across the Public Service;
- noted that the proportion of compensation that is available as variable compensation or at-risk pay is low relative to the private sector;
- concluded that the Performance Management Program needs to be supported by senior management so that the principle of measuring and rewarding performance becomes ingrained in the Public Service culture;
- believe that more attention must be paid to managing poor or marginal performers; and
- will review the Performance Management Program Guidelines to ensure that they are able to support any access to increased performance pay.

Compensation for Chief Executive Officers of Crown Corporations

Background

The second of the three discrete populations is CEOs of Crown corporations. The original Advisory Committee's Second Report, published in March 2000, recommended a new classification and compensation structure for this group. The government accepted these recommendations.

Subsequently, boards of directors of the Crown corporations recommended salary adjustments for their CEO to the Governor in Council, based on the CEO's performance. These adjustments occurred in 1999.

In its Third Report published in December 2000, the Committee did not make any further recommendations for salary adjustments for CEOs. Therefore, CEOs have not had a salary structure adjustment since 1999. The Committee did, however, propose that a number of actions be taken:

(i) continue to monitor whether compensation for the larger corporations is sufficiently competitive to attract qualified candidates;

(ii) based upon a benchmark survey, adjust the current salary structure for 2001;

(iii) measure each CEO position in terms of total compensation and test rigorously for compensation compression with direct reports;

(iv) use the input from (i) and (iii) plus the findings from a survey of total compensation to make changes, if warranted, to the salary structure and at-risk pay for 2002.

Since the establishment of the new compensation structure for CEOs, the government has generally been successful in recruiting CEOs within the new structure. There have been a few instances, however, where it was necessary to pay above the applicable salary range in order to recruit the desired candidate. These instances tended to occur for the larger or more commercial corporations. It will be important to continue monitoring the ability of corporations to attract qualified candidates, so that this information can be taken into account at the time total compensation for CEOs is reviewed.

The Privy Council Office is well advanced in measuring each CEO position in terms of total compensation and in testing for salary compression and inversion with direct reports. The Privy Council Office surveyed each corporation to determine the benefits received by CEOs (which are generally established by their boards of directors) and to determine the compensation of direct reports. The benefits are currently being valued and will, together with the information on compensation of direct reports, be used by the Committee when it reviews total compensation for CEOs this year.

Scope

There are 36 Crown corporations included in this review. A list of these corporations, by group, appears in Appendix C.

As in previous reports, several Crown corporations, for various reasons, are not included in this review:

- the Canada Pension Plan Investment Board and the Public Sector Pension Investment Board, since neither CEO is a Governor in Council appointee;
- the Queen's Quay West Land Corporation, since it is being wound up;
- Ridley Terminals Inc. and Cape Breton Growth Fund Corporation, since the CEOs are part-time; and
- the Canada Development Investment Corporation, since the CEO position has been vacant for some time.

Benchmarking of Current Cash Compensation

As recommended by the previous Committee, the Privy Council Office obtained external compensation benchmarking data for the Committee to consider in determining the need for an adjustment to the CEO compensation structure for 2001. The Committee reviewed this data in relation to the structure in effect since 1999.

The compensation structure for CEOs of Crown corporations is based on the job rate for Group 1 of the Crown corporations being benchmarked at the 25th percentile of the job rate for similar positions in the private sector. Job rates for Groups 2 to 10 are established by applying a differential between groups starting at 12% and rising to 20% to recognize the mar-

ketplace practice of increasing differentials as responsibility rises. The CEOs are also eligible for at-risk pay, ranging from 10% in the lower groups to 25% for Group 10.

Findings

The Committee compared the current CEO compensation structure for total cash compensation (job rate plus maximum at-risk pay) to the median of equivalent positions in the Hay sample of more than 250 financial and industrial organizations. We found that total cash compensation for all 10 groups is below both the median and the 25th percentile of the Hay data, with the shortfalls increasing for the higher levels.

The Hay data reveals that the job rate of $107,400 for Group 1 CEOs, the benchmark group, has fallen 5.39% behind the 25th percentile in the comparator market since 1999.

Recommendations for CEOs of Crown Corporations

Our Committee recommends a 5.39% increase be applied to job rates effective the beginning of each Crown corporation's fiscal year in 2001, which date varies from corporation to corporation. This will restore integrity to the compensation structure for CEOs, and return the job rate of Group 1 to the 25th percentile of the comparator market. Since there was no salary adjustment in 2000 this increase would cover a two-year period (2000 and 2001) and would strengthen Crown corporations' ability to recruit and retain CEOs.

We considered increasing at-risk pay for the CEOs instead of increasing the job rates, but this would have resulted in the job rate for Group 1 CEOs remaining below the 25th percentile of the comparator market. We felt that to move below this percentile would weaken the overall compensation structure and would undermine recruitment competitiveness in the long run. Possible adjustments to the compensation structure, including both salary and at-risk pay, will be looked at when total compensation for CEOs is reviewed this year.

A 5.39% increase would result in the following revised compensation structure for CEOs. Salary range minima would continue to be set at 85 percent of job rates.

CURRENT AND PROPOSED JOB RATES AND AT-RISK PAY FOR CEOS OF CROWN CORPORATIONS

	Current Job Rates $000	Proposed Job Rates $000	At-Risk Pay
Group 1	107.4	113.2	10%
Group 2	120.3	126.8	10%
Group 3	134.7	142.0	10%
Group 4	150.9	159.1	10%
Group 5	169.0	178.2	10%
Group 6	194.4	204.9	15%
Group 7	223.6	235.7	15%
Group 8	257.1	271.0	15%
Group 9	308.5	325.2	20%
Group 10	370.2	390.2	25%

ILLUSTRATION 3

The Committee recommends that with respect to the Governor of the Bank of Canada (Group 9), a portion of the at-risk pay continue to be added to the job rate as recommended by the previous Committee, since variable cash compensation historically has been deemed inappropriate for this position. In the past, the portion added to the salary job rate was two thirds of maximum at-risk pay. This tends to be the average payout on at-risk pay, and the Committee is of the view that the job rate should continue to be adjusted accordingly

The following graph compares the recommended total cash compensation – that is, the job rate plus the maximum at-risk pay – to both the current structure and the Hay sample, and shows that these recommendations remain well below the median. In fact, four Groups fall below the 10th percentile and the remaining six fall between the 10th percentile and the 25th percentile, with the gap widening as job scope increases.

PROPOSED TOTAL CASH COMPENSATION COMPARED TO CURRENT AND HAY MEDIAN OF FINANCIAL INDUSTRIAL SAMPLE

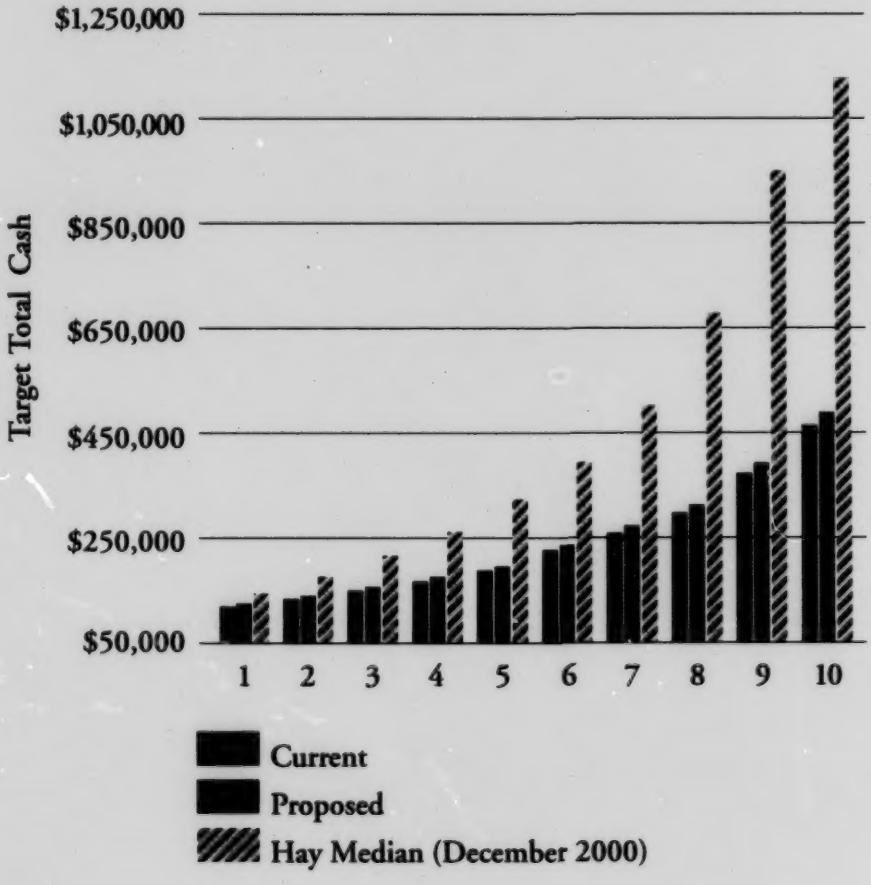


ILLUSTRATION 4

The Committee is concerned by the extent to which the compensation for CEOs lags behind the comparator group, particularly with regard to at-risk pay.

The Committee is concerned by the extent to which the compensation for CEOs lags behind the comparator group, particularly with regard to at-risk pay. At-risk pay in the private sector is significantly higher than what currently exists for CEOs of Crown corporations.

In future, we recommend that any compensation structure adjustments for CEOs should be based on more current information for the comparator group. This recommendation is consistent with what we are proposing for executives and deputy ministers, and would improve the competitiveness of CEO compensation and would help alleviate recruitment difficulties. We also propose that the proportion of at-risk pay be examined as part of the total compensation review for CEOs that is underway.

At the same time, we believe an examination of the Hay comparator group should be undertaken given the gaps in the higher group comparisons.

SUMMARY OF CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

In summary, we:

- concluded that the job rate for Group 1 has fallen below the 25th percentile of the comparator market, and recommend that the government approve a 5.39% increase effective the beginning of each Crown corporation's fiscal year in 2001. Actual movement of CEOs towards the new job rates would depend on their performance and the recommendations of their boards of directors;
- recommend for the Governor of the Bank of Canada (Group 9), that two thirds of maximum at-risk pay be added to the job rate, since variable cash compensation historically has been deemed inappropriate for this position;
- recommend that future adjustments to the CEO compensation structure be based on more current information for the comparator group;
- propose that at-risk pay be examined as part of the total compensation review for CEOs that is underway; and
- propose an examination of the Hay comparator group be undertaken in the future given the gaps in the higher group comparisons.

COMPENSATION FOR OTHER GOVERNOR IN COUNCIL APPOINTEES

BACKGROUND

The third of the three discrete populations is other Governor in Council appointees, consisting mainly of heads and members of agencies, boards and commissions.

In recent years, recommendations for revised compensation structures for executives and deputy ministers, as well as for CEOs of Crown corporations have been successfully implemented.

The original Committee also recommended that the Privy Council Office conduct a review of the appropriateness of the existing compensation structure for the third population, that of other Governor in Council appointees. This review has been completed.

Positions in this population, like executives and CEOs of Crown corporations, have historically been evaluated using the Hay Management Consultants position evaluation plan. Positions are currently evaluated and classified in one of eleven levels in the GIC Group.

The GIC classification structure was developed in the 1980s. Prior to that time, these appointees were paid within the salary ranges for program administrators, executives and deputy ministers. The conversion to the GIC classification structure was done over time. In the early 80's, positions paid in the program administrator and executive salary ranges were converted to eight GIC levels. In 1987, the eight GIC levels were extended to eleven, and those appointees paid at the three DM levels were converted to the three new equivalent GIC levels. Since these conversions, the salary ranges of GICs have closely paralleled those of executives and deputy ministers, with recent compensation increases for executives and deputy ministers being applied to the GIC job rates.

UNIQUE CONSIDERATIONS

The GIC population is different from that of executives and deputy ministers. In addition to being a very diverse population with wide-ranging

knowledge and skill sets, GIC appointees are typically recruited from outside the Public Service, often from the private sector, and they are appointed for fixed terms of office (usually from three to five years). There is no career development or career stream in the Public Service for these individuals. Upon the expiry of a person's term of office, the person may be reappointed for another fixed term or the person may need to seek other employment.

The GIC population is also different from that of CEOs of Crown corporations. The governance structure in Crowns, with their boards of directors and chairpersons, is different from most agencies, boards and commissions. Further, many Crowns have a commercial orientation, while the agencies, boards and commissions deliver public policy or perform quasi-judicial and regulatory functions.

In addition, the majority of GIC appointees are not in management positions. They are members of quasi-judicial and regulatory bodies, such as the Immigration and Refugee Board, the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, and the Canadian Human Rights Tribunal. The minority of appointees with management responsibilities include the chairpersons and vice-chairpersons of these quasi-judicial organizations as well as others, such as the President of the National Research Council and the National Archivist.

A distinct classification and compensation structure, separate from those established for executives and deputy ministers and CEOs of Crown corporations, should be established for this population.

Several of the organizations are separate employers, responsible for their own labour-management relations and human resource management policies. Most of these organizations are established through legislation, which provides their mandates and governance structures. The quasi-judicial organizations operate independently from government within these mandates and the broad policy direction provided by Parliament.

The independence of the agencies, boards and commissions headed by GIC appointees, both in their decision-making and in their operations, together with the variety of non-management and management positions held by the appointees, has led this Committee to conclude that a distinct classification and compensation structure, separate from those established for executives and deputy ministers and CEOs of Crown corporations, should be established for this population.

PRINCIPLES FOR ESTABLISHING COMPENSATION FOR GOVERNOR IN COUNCIL APPOINTEES IN AGENCIES, BOARDS AND COMMISSIONS

The principles we have used to study compensation for GIC appointees are similar to those we have used for executives, deputy ministers and CEOs of Crown corporations. We have reviewed:

- relevant external comparisons against which to benchmark cash compensation policies;
- the appropriate mix of fixed and variable compensation for positions which should be subject to performance pay;
- the appropriate compensation for quasi-judicial and regulatory positions which should not be subject to performance pay; and
- the relativity of GIC compensation with that of executives, deputy ministers and CEOs of Crown corporations.

In addition, as with prior reviews for EXs and DMs and CEOs, we have also been mindful of the need for the recommended compensation structure:

- to permit the government to be able to recruit individuals with the necessary qualifications to perform demanding and important duties in the service of their country;
- to be fiscally prudent; and
- to follow and not lead compensation in the private sector.

METHODOLOGY

Position Evaluations of Governor in Council Positions in Agencies, Boards and Commissions

Prior to the establishment of any compensation structure, it is essential that jobs be evaluated to establish a measurement of the difference in responsibilities between them. There has been no overall review of the GIC evaluation plan for nearly twenty years, nor has there been a comprehensive look at the evaluation of all GIC positions during this same period.

The first step in the compensation review conducted by the Privy Council Office was to update the GIC position evaluation plan. With the assistance

of Hay Management Consultants, the evaluation plan was modified and adapted to accommodate the characteristics of the GIC population, to:

- modernize the plan in relation to the responsibilities of today's agencies, boards and commissions and the accountabilities of both management and non-management positions; and
- incorporate a factor for evaluating working environment and conditions, in keeping with the requirements of the *Canadian Human Rights Act.*

The revised Hay evaluation plan evaluates positions based on the following factors:

- knowledge and skills;
- accountabilities and obligations; and
- working environment and conditions.

To evaluate the positions on these factors, it is necessary to have an accountability profile for each position. An accountability profile is a short and concise description of a position, presented in a structured manner, which contains all of the information necessary to evaluate the position against the evaluation plan. These were prepared by each organization.

The Privy Council Office, together with Hay Management Consultants, evaluated each position. There were over one hundred different accountability profiles from approximately seventy organizations. Since some of the accountability profiles described the work of more than one position (e.g. one accountability profile described the work of over one hundred fifty Immigration and Refugee Board members) the actual number of positions included in the review was in excess of four hundred.

Those positions that did not have significant differences in their ratings were grouped together. This resulted in ten groupings, or classification levels (listed in Appendices D and E), where there are significant differences between positions in terms of knowledge, skills and accountabilities.

Background on each of the agencies, boards and commissions included in the review appears in Appendix F.

Benchmarking of Cash Compensation

As stated earlier, we are recommending that compensation for GICs be treated separately from executives, deputy ministers and CEOs of Crown corporations. Most GIC appointees work in organizations that are distinct from departments and Crown corporations. Those that work in quasi-judicial and regulatory bodies operate independently from government. Appointees are typically recruited from the private sector, with some being recruited from the broader public sector, including academia and health care.

Our Committee proposes the establishment of a compensation structure that would recognize these characteristics of the population.

Recommended Compensation Structure for the GIC Population

The classification review conducted by the Privy Council Office identified ten levels for the GIC population. We found that the total cash compensation for each of the levels, with the exception of the lowest levels was significantly below the median compensation for similar positions in Hay Management Consultants' Canadian Private Sector Market database.

To build the compensation structure for the GIC population, the Committee first needed to identify which level to use as the internal benchmark. Since the most populous level in the proposed ten level classification structure, with over half of the positions, is the third level, we decided that the third level was the logical internal benchmark. We then used this level to benchmark against the Hay data for similar positions in the private sector to determine the job rate for Level 3.

To establish the job rates for the other levels, the Committee took a similar approach to that used for executives and deputy ministers and for CEOs of Crown corporations. A differential of 15% was applied between levels. For those positions eligible for performance pay, at-risk pay was set at 10% for the lower levels and rising to 20% at the higher levels to parallel the compensation structures for executives and deputy ministers and CEOs of Crown corporations.

To differentiate this new structure from the current GIC classification and compensation structure, the Committee proposes to name this group of positions, which are eligible for performance pay, the GC Group.

Benchmarking the Level 3 job rate at the median of the comparator market results in a job rate of $91,800 and the following revised compensation structure for the GC Group. Salary range minima would be set at 85 percent of job rates.

Proposed GC Job Rates and At-Risk Pay

	Job Rates $000	At-Risk Pay
Level 1	69.4	10%
Level 2	79.8	10%
Level 3 (Benchmark)	91.8	10%
Level 4	105.6	10%
Level 5	121.4	10%
Level 6	139.6	15%
Level 7	160.5	15%
Level 8	184.6	15%
Level 9	212.3	20%
Level 10	244.1	20%

Illustration 5

The Committee also looked at how best to develop a compensation structure for the majority of the appointees who are not eligible for performance pay, given the quasi-judicial and regulatory nature of their responsibilities. We concluded that the approach followed should be similar to that used for the position of the Governor of the Bank of Canada, another position where performance pay is not appropriate. For that position, two thirds

of maximum at-risk pay was added to the job rate. As noted earlier, this tends to be the average at-risk payment, and the Committee is comfortable adjusting the job rates for positions with quasi-judicial responsibilities accordingly.

To differentiate this new structure from the current GIC classification and compensation structure and from the GC Group, which is eligible for performance pay, the Committee proposes to name this group of positions the GC-Q Group.

This approach would result in the following revised compensation structure for the GC-Q Group. Salary range minima would be set at 85 percent of job rates.

Proposed GC-Q Job Rates

	Job Rates $000
Level 1	74.0
Level 2	85.1
Level 3	97.9
Level 4	112.6
Level 5	129.5
Level 6	153.6
Level 7	176.5
Level 8	203.1
Level 9	240.6
Level 10	276.6

Illustration 6

The following graph compares the recommended total cash compensation for the GC Group – that is, the job rate plus the maximum at-risk pay – to the GC-Q Group and the Hay Canadian Private Sector Market, and shows that the recommendations for the GC and GC-Q Groups remain well below the median above the third level.

Proposed Total Cash Compensation – GC-Q and GC Groups Compared to Median of Hay Canadian Private Sector Market

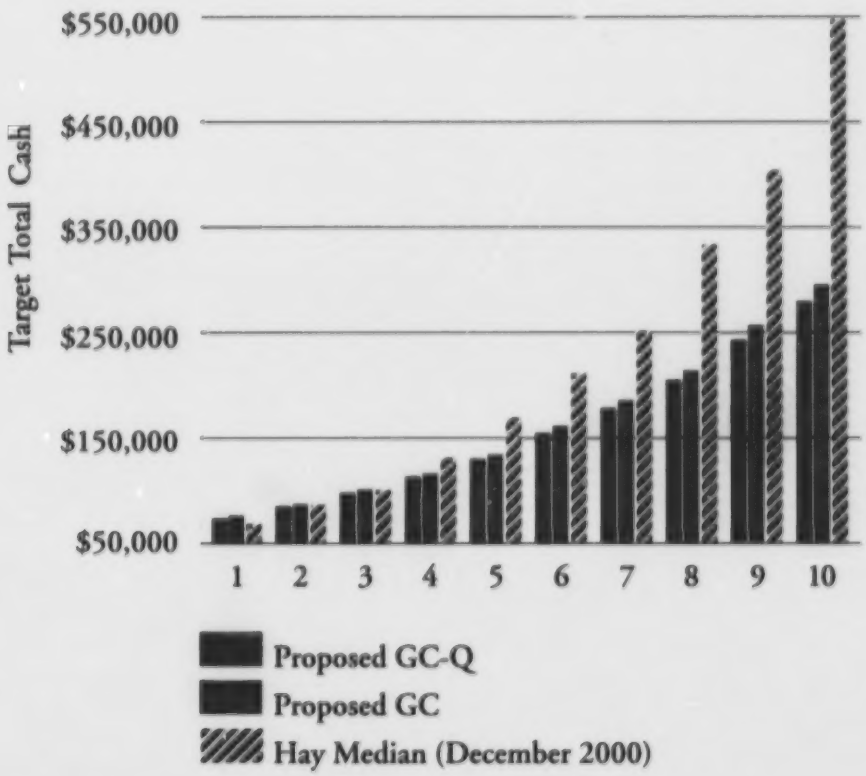


Illustration 7

As for executives and deputy ministers and CEOs of Crown corporations, the Committee recommends that future compensation structure adjustments be based on more current information for the comparator group.

This will assist the public service in remaining competitive in an era where there will be greater competition for highly skilled human resources.

Implementation of the Proposed Compensation Structure

The Privy Council Office found, in its evaluation of the positions, that the relative worth of some of the positions, in relation to other positions, has changed. This is a result of revisions to the evaluation plan, changes in the responsibilities of the positions and previous classification decisions that were incumbent oriented.

These changes in position evaluations and in relativities between positions result in some positions now being classified at a higher relative level than in the past and some at a lower level. These classification decisions will, in turn, result in some incumbents becoming eligible for a higher job rate and some for a lower job rate.

The Privy Council Office is developing policies to facilitate the conversion and will inform each agency of these policies and how current appointees will be converted to the new classification and compensation structures.

Summary of Conclusions and Recommendations

In summary, we:

- concluded that a distinct classification and compensation structure, separate from those established for executives and deputy ministers and CEOs of Crown corporations, should be established for the GIC population, and recommend that the government approve the revised compensation structures;
- recommend that future adjustments to GC and GC-Q compensation be based on more current information for the comparator group; and
- support the Privy Council Office's plan to develop policies to facilitate the conversion from the GIC classification structure to the GC structure and inform each agency of these policies and how current appointees will be converted to the new classification and compensation structures.

Human Resource Management Policies and Programs

"In the end, it is important to remember that we cannot become what we need to be by remaining what we are."
Max De Pree

The previous Committee examined the fundamentals of human resource management in the Public Service and made recommendations related to the need for a long-term human resource strategy and elements that should be part of that strategy. We believe that the Committee's Third Report succinctly identifies the critical challenges facing the Public Service in terms of its leadership cadre.

- The development of effective leaders for the future is absolutely critical to a Public Service that contributes to the economic and social success of Canada.
- The demographics of today's managers indicate that retirements alone will create a significant resource gap, unless sufficient new leaders are being developed to take their place.
- As the federal Public Service moves to address its resource shortages, it can expect to find itself in a talent war with aggressive private sector and broader public sector competition.
- As the supply of talented people shrinks over the next decade, it is clearly wise to keep those people who are adding value today.

These observations were not only the context but also the catalyst for the compensation recommendations we made in the preceding chapters of this report. We expect that the recommended compensation improvements

will contribute to recruiting and retaining the leaders necessary for the future. However, as we said earlier, compensation is only part of a human resource strategy.

DEVELOPMENT

The relationship of training and development to performance and achievement is so fundamental that it should be self-evident. Nevertheless, we learned over the course of our deliberations that despite increased emphasis on continuous learning, the federal Public Service still lags significantly behind the private sector in terms of its commitment to development.

Based on our collective experience, we cannot overstate the need for strong, visible top level commitment to learning and development.

Based on our collective experience, we cannot overstate the need for strong, visible top level commitment to learning and development. We believe that leadership orientation and learning events foster a sense of identity in the leadership cadre and ensure a common understanding of the vision and management issues and initiatives. These programs should be corporately developed and sponsored and senior level representatives of the government and the Public Service should be significantly involved.

The Committee suggests that the Clerk of the Privy Council as Head of the Public Service consider sponsoring a meeting of the corporate leadership of the Public Service (Assistant Deputy Ministers and above) for a few days to a week every year, to discuss the vision, strategic directions, corporate priorities and important program initiatives. This should be a learning event, including case studies and best practices, as well as an opportunity for building networks.

The Committee believes strongly in the need for continuous learning and that learning plans should be included in performance agreements.

The Committee believes strongly in the need for continuous learning and that learning plans should be included in performance agreements.

We also recommend that the government examine an expanded use of mentoring in the Public Service. Mentoring programs have benefits for all involved. The organization ensures that knowledge and experience is transferred and corporate memory is not lost. In terms of individuals, more experienced executives benefit from the challenge of new ideas and new executives have support while learning the ropes.

Performance Management

In 1999, the Treasury Board Secretariat introduced a new Performance Management Program. Our Committee believes that the Program is moving in the right direction but effort needs to continue to ensure that it is rigorously and consistently applied. To this end, the Committee is pleased to see that the Secretariat is planning to develop an effectiveness framework for monitoring the success of the Program in the future.

The Committee suggests that the Treasury Board Secretariat consider publishing the results of the Performance Management Program annually. This would have two benefits related to transparency: it would enhance the public's knowledge and confidence in the compensation regime for senior level federal public servants and create a certain amount of 'peer' pressure that would support rigor and consistency. Individual departments would want to be seen to be in line with other departments, providing sufficient justification in terms of demonstrable results for decisions made on performance, and judicious and prudent with 'taxpayers' money'.

One area that concerns us is the bottom end of the performance spectrum. While the proportion of executives judged to have "Surpassed" their targets has declined somewhat as we would expect with increased rigor, it has only served to increase the proportion judged to have "Succeeded". There has been no significant increase in the population deemed not to be meeting their targets. We believe strongly that more attention must be paid to identifying and managing weak or marginal performers.

Despite the large number and wide array of human resource policies in the Public Service, there is currently no explicit policy for dealing with poor performers. We believe that in fairness to individuals and to management, there should be clear expectations regarding performance supported by reasonable and respectful programs and policies for dealing with those who are unable to meet this standard.

It is also clear that the world is changing and that organizations, including the Public Service, must transition to new realities. Not everyone is able to make such transitions effectively. Leadership is critical to the success of any change. Without it, the change process will fail by virtue of weakness within.

The Treasury Board Secretariat has committed to developing a policy for dealing with poor performers. We encourage it to do so. Such a policy should cover the full range of steps and options including training and development, reassignment, and where necessary, termination so that management has the appropriate policies and tools to work through individual circumstances. It should also require performance improvement plans and monitoring for weak performers.

Flexible Benefits

In its First Report the original Advisory Committee recommended that consideration be given to introducing a flexible benefit plan for Public Service executives. The Third Report indicated that they favoured a program with a set of core benefits, which all executives would receive, plus a series of optional benefits that executives might choose to meet their individual needs and lifestyles. The Committee recommended that these core benefits be narrowly defined and the optional elements be as broad as possible.

The Treasury Board Secretariat presented two design options to our Committee. However, flexible benefits is a complex subject. We have requested additional information about costs/benefits and options, which will allow us to consider flexible benefits in relation to total compensation and other priorities.

Best Practices in Human Resource Management

We believe that the government is on the right track with a number of initiatives, particularly in relation to learning and development, the reform of human resource structures and processes, and clarifying accountabilities. We recommend very focused and practical approaches, with an emphasis on expeditious implementation. Risk is implicit in management and an 80% solution is better than doing nothing while waiting for the perfect proposal.

It is essential that action be taken on an urgent basis to attract and retain the leadership that the Public Service needs for the future. We have made

It is essential that action be taken on an urgent basis to attract and retain the leadership that the Public Service needs for the future. We have made a number of concrete proposals in this report that we believe will make an immediate contribution to achieving these objectives.

a number of concrete proposals in this report that we believe will make an immediate contribution to achieving these objectives.

In the future we intend to look at the complete range of senior level human resource policies and programs, beginning with further examination of issues related to the timeliness of compensation adjustments, variable pay as a proportion of total compensation and the effectiveness of performance management.

SUMMARY OF CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

In summary,

Regarding development, we:

- believe orientation and learning foster a sense of identity, common understanding and shared purpose in the leadership cadre;
- suggest that the Clerk of the Privy Council consider sponsoring an annual meeting of Assistant Deputy Ministers and above to discuss the Public Service vision, strategic directions, corporate priorities and important program initiatives;
- believe strongly in the need for continuous learning and suggest that learning plans be included in performance agreements; and
- recommend that the government expand the use of mentoring in the Public Service.

Regarding Performance Management, we:

- suggest that the Treasury Board Secretariat consider publishing the results of the Performance Management Program annually;
- believe strongly that more attention should be paid to identifying and managing marginal or poor performers; and
- encourage the Treasury Board Secretariat to develop a policy for dealing with poor performers. Such a policy should cover the full range of steps and options including training and development plans, reassignment, and where necessary, termination so that management has the appropriate policies and tools to work through individual circumstances.

Regarding flexible benefits, we have requested additional information and analysis from the Secretariat to assess the feasibility and implications of introducing flexible benefits for executives.

Regarding best practices in human resource management, we:

- concluded that important challenges face the Public Service in terms of its leadership cadre;
- believe it is essential that action be taken on an urgent basis to attract and retain the leadership that the Public Service needs for the future; and
- recommend that the government focus on practical approaches that can be implemented quickly.

Conclusion

"This is an exciting time to be in the Public Service in Canada. Ministers are calling on us for courageous policy advice to deal with complex issues. Canadians are calling on us for improved services, delivered in a timely fashion and in ways they prefer. [It] is not an easy time to be a federal public servant mainly because we are in a time of transition. We are moving into a post-industrial, knowledge-based society and economy. We are in the midst of the changing world of government. This is a world that demands excellence and innovation as never before. The world and Canada demand excellence. We have a duty to serve Canadians with excellence."

Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet
to the Association of Professional Executives
of the Public Service of Canada (APEX)
June 6, 2001

There is an urgent need to modernize and renew the Public Service. At the core of this modernization is the need to have advanced, simple, robust, flexible human resource strategies and policies, programs and infrastructure.

In his message at the APEX Conference in June 2001, Mel Cappe focussed on the leadership challenge for the executive level of the Public Service, and the need for fundamental modernization of human resources management in the Public Service, including infrastructure, policies, programs and bureaucracy. He spoke with urgency and passion about the potential renewal and the impact such renewal will have on Canada and Canadians in the 21st century. He also spoke of the role that leaders in the Public Service must play to assure excellence of people, process, policies and outcomes.

Our Committee agrees. There is an urgent need to modernize and renew the Public Service. At the core of this modernization is the need to have advanced, simple, robust, flexible human resource strategies and policies,

programs and infrastructure. These are ambitious objectives. Much change will be needed. The challenges present both opportunities and threats. The leadership challenge is to embrace the opportunities, and dispel the threats.

In our experience, profound change requires the commitment of courageous leaders. The role of our Committee is to contribute to developing a Public Service led by those committed and courageous leaders through our contributions to vision and strategy, and policies and programs across the broad spectrum of the human resources infrastructure.

In this, our first report, we have made specific recommendations about compensation for all three leadership sectors in the Public Service:
- the EX and DM communities;
- CEOs of Crown corporations; and
- the Governor in Council population in agencies, boards and commissions

Substantial structural changes are proposed for the GIC community, positioning their compensation to better reflect the unique nature of the appointments, and the responsibilities of the positions.

We have also made recommendations related to the development of the leadership cadre to foster common understandings and shared purpose.

We intend to be active advisors to government in the broadest range of senior level human resource policies and programs.

We intend to be active advisors to government in the broadest range of senior level human resource policies and programs.

We expect and encourage bold changes to come from the work of The Task Force on Modernizing Human Resource Management in the Public Service, and welcome the opportunity to be one of a network of advisors the Public Service will utilize to drive and effect the changes needed. Our focus in this work will be on the leadership cadre in keeping with our mandate.

Morley Callaghan once said of Canada, "The real friend of this country is the guy who believes in excellence, seeks for it, fights for it, and tries to produce it."

We believe we need a Public Service that is populated with leaders who are "real friends" and our commitment is to help make that happen.

Appendices

Appendix A

Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation

Committee Members (2001-2004)

Carol M. Stephenson, B.A. – Committee Chair
President and CEO, Lucent Technologies, Inc.

Ms. Stephenson was appointed President and Chief Executive Officer of Lucent Technologies Canada in 1999. Prior to this she was President and Chief Operating Officer (The Americas) of BCE Media, Inc.; President and Chief Executive Officer of Stentor Resource Centre Inc.; and Vice-President of Bell Canada. Ms. Stephenson is a graduate of the University of Toronto. She has also completed the Executive program at the Graduate School of Business Administration, University of California at Berkeley, as well as the Advanced Management Program at Harvard University. She also holds an honorary doctorate in engineering from Ryerson Polytechnic University.

Robert E. Brown, B.Sc.
President and CEO, Bombardier Inc.

Mr. Brown was appointed President and Chief Executive Officer of Bombardier, Inc. in 1999. Prior to that he was President and Chief Operating Officer of Bombardier Aerospace; President of the Bombardier Aerospace Group – North America; Senior Vice-President, Corporate Development and Strategic Planning – Bombardier; Vice-President, Corporate Development – Bombardier. In addition, Mr. Brown has held senior federal public service positions, including Associate Deputy Minister, Department of Regional Industrial Expansion. He has also had positions with Atomic Energy Canada, the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and the Council of Maritime Premiers. Mr. Brown holds a Bachelor of Science degree from the Royal Military College in Kingston and has attended the Advanced Management Program at Harvard Business School.

John L. Fryer, C.M., B.Sc. (Econ.), M.A.
Adjunct Professor, University of Victoria

Adjunct Professor, School of Public Administration, University of Victoria; President Emeritus, National Union of Public and General Employees (NUPGE). Mr. Fryer is a member of the board of directors of the International Centre for Human Rights and Democratic Development; Chair of the Advisory Committee on Labour-Management Relations in the Federal Public Service. Prior to this, he was also General Secretary of the B.C. Government Employees' Union and President of the National Union of Public and General Employees. Mr. Fryer was a member of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (1997-2001), chaired by Lawrence F. Strong.

Monique F. Leroux, M.B.A., F.C.A.
President, Desjardins-Laurentienne Financial Corporation and CEO of its subsidiaries

Ms. Leroux is responsible for developing the activities of Desjardins subsidiaries in the areas of insurance, trust services and investment management. Previously Ms. Leroux was Senior Executive Vice-President and Chief Operating Officer at Quebecor Inc.; Senior Vice-President, Quebec Headquarters of the Royal Bank; Managing Partner at Caron Bélanger Ernst & Young in charge of services to the financial industry for Québec, and partner in charge of auditing and management consulting for national and international companies. She holds a Masters in Business Administration from the Université du Québec and a Chartered Accountant designation.

Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (Agr.), M.Sc., Ph.D.
President, Gaétan Lussier and Associates

Past Assistant Deputy Minister and Deputy Minister, Québec Ministry of Agriculture; Past Deputy Minister of Agriculture Canada; Past Deputy Minister and Chairman, Employment and Immigration Canada; Past President, Les Boulangeries Weston Québec Inc.; Past President and Chief Executive Officer Culinar Inc. Mr. Lussier was a member of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (1997-2001), chaired by Lawrence F. Strong.

Sarah E. Raiss, B.Sc., M.B.A.
Executive Vice-President, Corporate Services, TransCanada Pipelines

Sarah Raiss is currently Executive Vice-President of Corporate Services and is responsible for human resources, information services, government relations, community investment and communications. Prior to this position with TransCanada Pipelines Limited, she was President, of S.E. Raiss Group, Inc.; Vice President of Customer Service, Training and IT Support at Ameritech; Senior Consultant at Metzler & Associates; as well as holding various positions with Michigan Bell. Ms. Raiss holds a Bachelor of Science in Applied Math and a Masters of Business Administration in Strategic Marketing and Organization Behaviour from the University of Michigan.

Tom Traves, B.A., M.A., Ph.D.
President, Dalhousie University

Dr. Traves has been the President of Dalhousie University since 1995. He serves on the Boards of the Directors of the Maritime Life Assurance Company, the Atlantic Canada Petroleum Institute, the Technology Applications Research Alliance, InNOVAcorp, Greater Halifax Partnership, International Ocean Institute, the Association of Universities and Colleges of Canada, and the Association of Commonwealth Universities. He is Chair of the Atlantic Association of Universities, of the Association of Universities and Colleges of Canada Standing Committee on Educational Issues and Funding and of the Academic Advisory Committee of the Institute of Canadian Bankers. Previously, he served as Vice-President (Academic) at the University of New Brunswick in Fredericton and as Dean of Arts at York University in Toronto. Dr. Traves has a B.A. from the University of Manitoba, an M.A. and Ph.D. from York University and an honorary doctorate from Umea University in Sweden in 1997.

Appendix B

Committee Mandate

To provide independent advice and recommendations to the President of the Treasury Board concerning executives, deputy ministers and other Governor-in-Council appointees of the federal Public Service and public sector on:

- developing a long-term strategy for the senior levels of the Public Service that will support the human resource management needs of the next decade,
- compensation strategies and principles, and
- overall management matters comprising among other things human resource policies and programmes, terms and conditions of employment, classification and compensation issues including rates of pay, rewards and recognition.

To present recommendations in a report to the President of the Treasury Board. The report will be made public by the President of the Treasury Board.

Appendix C

Crown Corporations by Group

Group 1

Atlantic Pilotage Authority
Great Lakes Pilotage Authority

Group 2

Canadian Race Relations Foundation
Enterprise Cape Breton Corporation
Laurentian Pilotage Authority
Pacific Pilotage Authority

Group 3

Defence Construction (1951) Limited
Federal Bridge Corporation Limited
Freshwater Fish Marketing Corporation
Standards Council of Canada

Group 4

Canadian Dairy Commission
Canadian Film Development Corporation
Canadian Museum of Nature
National Arts Centre Corporation
National Gallery of Canada
National Museum of Science and Technology Corporation

Group 5

Canada Council
Canada Lands Company Limited
Canadian Commercial Corporation
Canadian Museum of Civilization Corporation
Canadian Tourism Commission
Marine Atlantic Incorporated
National Capital Commission

Group 6

Canada Deposit Insurance Corporation
Cape Breton Development Corporation
Farm Credit Corporation
International Development Research Centre

Group 7

Business Development Bank of Canada
Export Development Corporation
Royal Canadian Mint
Via Rail Incorporated

Group 8

Atomic Energy of Canada Limited
Canada Mortgage and Housing Corporation

Group 9

Bank of Canada
Canadian Broadcasting Corporation

Group 10

Canada Post Corporation

Appendix D

GC Positions by Level

GC – 1

No positions at this time

GC – 2

No positions at this time

GC – 3

Secretary
National Battlefields Commission

Usher of the Senate
Senate

GC – 4

Chief Executive Officer
Canadian Centre on Substance Abuse

Secretary
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Chairperson
Canadian Polar Commission

Secretary
Canadian Secretariat – North American Free Trade Agreement

Associate Parliamentary Librarian
Library of Parliament

Vice-Chairman and Member
National Farm Products Council

GC - 5

President
Canadian Centre for Occupational Health and Safety

Commissioner for Aquaculture Development
Department of Fisheries and Oceans

Clerk Assistant
House of Commons

Sergeant at Arms
House of Commons

Assistant Chief Electoral Officer
Office of the Chief Electoral Officer

Commissioner
Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs

GC – 6

Secretary
Governor General's Office

Chairman and Member
National Farm Products Council

Parliamentary Librarian
Library of Parliament

Deputy Clerk
House of Commons

Law Clerk and Parliamentary Counsel
House of Commons

GC – 7

President and Chief Executive Officer
Canadian Environmental Assessment Agency

President
International Centre for Human Rights and Democratic Development

President
Law Commission of Canada

Executive Director
National Round Table on the Environment and the Economy

National Librarian
National Library

Director
Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada

Coordinator
Office of the Coordinator *(Status of Women Canada)*

Clerk of the Senate and Clerk of the Parliaments
Senate

GC – 8

Clerk of the House of Commons
House of Commons

National Archivist
National Archives of Canada

Chairman and Government Film Commissioner
National Film Board

GC – 9

President
Natural Sciences and Engineering Research Council

President
Social Sciences and Humanities Research Council

GC – 10

President
National Research Council of Canada

President and Chairperson
Canadian Institutes of Health Research

Appendix E

GC-Q Positions by Level

GC-Q – 1

No positions at this time

GC-Q – 2

Member
Canadian Forces Grievance Board

Assistant Commissioner
Canadian Grain Commission

Citizenship Judge

GC-Q – 3

Member
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Vice-Chairperson
Canadian Forces Grievance Board

Vice-Chairman
Civil Aviation Tribunal

Coordinating Member
Immigration and Refugee Board

Member *(Convention Refugee Determination Division)*
Immigration and Refugee Board

Member *(Immigration Appeal Division)*
Immigration and Refugee Board

Member
Military Police Complaints Commission

Member (full-time)
Public Service Staff Relations Board

Permanent / Temporary Member
Veterans Review and Appeal Board

GC-Q – 4

Commissioner *(Workers / Employers)*
Canada Employment Insurance Commission

Vice-Chairperson
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Member
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Member
Copyright Board

Member *(Employer/Employee)*
Canada Industrial Relations Board

Senior Citizenship Judge

Assistant Deputy Chairperson and Member *(Convention Refugee Determination Division)*
Immigration and Refugee Board

Assistant Deputy Chairperson Immigration and Refugee Board and Member *(Immigration Appeal Division)*
Immigration and Refugee Board

Member *(Regional Division)*
National Parole Board

Member *(Appeal Division)*
National Parole Board

Deputy Chairperson
Public Service Staff Relations Board

Vice-Chairman
Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission

Deputy Chairperson / Member
Veterans Review and Appeal Board

GC-Q – 5

Chairperson
Administrative and Monetary Penalties Review Tribunal

Chairperson
Canadian Forces Grievance Board

Commissioner
Canadian Grain Commission

Assistant Chief Commissioner
Canadian Grain Commission

Member
Canadian Human Rights Tribunal

Permanent / Temporary Member
Canadian International Trade Tribunal

Permanent Member
Canadian Nuclear Safety Commission

Member *(Regional)*
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Chairperson
Military Police Complaints Commission

Chairman
Civil Aviation Tribunal

Lay Member
Competition Tribunal

Vice-Chairman
Copyright Board

President
Hazardous Materials Information Review Commission

Deputy Chairperson and Member *(Immigration and Refugee Board)*

Vice-Chairperson and Member *(Regional Division)*
National Parole Board

Vice-Chairperson and Member *(Appeal Division)*
National Parole Board

Correctional Investigator
Office of the Correctional Investigator

Vice-Chairperson
Public Service Staff Relations Board

Chairman
Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

Deputy Registrar
Supreme Court of Canada

GC-Q – 6

Superintendent
Bankruptcy

Vice-Chairperson
Canada Industrial Relations Board

Chairperson
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

Vice-Chairperson
Canadian Human Rights Tribunal

Vice-Chairperson
Canadian International Trade Tribunal

Chairperson and Member
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Member
Canadian Transportation Agency

Inspector General
Department of the Solicitor General

Deputy Chairperson and Member *(Convention Refugee Determination Division)*
Immigration and Refugee Board

Commissioner
International Joint Commission

Member
National Energy Board

Executive Vice-Chairperson and Member
National Parole Board

Ombudsman
Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

Commissioner
Public Service Commission

Chairman
Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission

Registrar
Supreme Court of Canada

Chairperson and Member
Veterans Review and Appeal Board

GC-Q – 7

Chief Commissioner
British Columbia Treaty Commission

Vice-Chairman and Member
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Vice-Chairperson and Member
Canadian Transportation Agency

Chairman and Commissioner
International Joint Commission

Vice-Chairman and Member
National Energy Board

Commissioner
Office of the Treaty Commissioner in Saskatchewan

Commissioner Registrar of Trade-marks
Patents and Trade-marks

Chairperson
Public Service Staff Relations Board

GC-Q – 8

Chairperson
Canada Industrial Relations Board

Chief Commissioner
Canadian Grain Commission

Chief Commissioner
Canadian Human Rights Commission

Chairperson
Canadian Human Rights Tribunal

President and Member
Canadian Nuclear Safety Commission

Chairperson
Canadian International Trade Tribunal

Chairperson
Immigration and Refugee Board

Chairperson and Member
National Parole Board

GC-Q – 9

Chairman and Member
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Chairperson and Member
Canadian Transportation Agency

Chairman and Member
National Energy Board

Commissioner
Office of the Commissioner of Competition

Superintendent
Office of the Superintendent of Financial Institutions

GC-Q – 10

No positions at this time

Appendix F

Agencies, Boards and Commissions

($ Millions)

Administrative Monetary Penalties Review Tribunal

Mandate To provide a prompt review and appeal process for those who have been adjudged to have committed a violation of federal legislative provisions relating to agriculture or agri-food.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
3	$0.0	$0.5

British Columbia Treaty Commission

Mandate To facilitate treaty negotiations among Canada, British Columbia and First Nations in British Columbia and to oversee the treaty negotiations process to ensure the parties are being effective.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
14	$0.0	$1.9

Canada Employment Insurance Commission

Mandate To ensure the interests, concerns and positions of Canadian employers/workers are taken into account in the implementation of the Canada Employment Insurance Commission's mandate to administer legislation and develop and implement policy.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
5	$0.0	$0.6

Canada Industrial Relations Board

MANDATE To contribute to and promote effective industrial relations in any work, undertaking or business that falls within the authority of the Parliament of Canada, i.e. some 700,000 employees engaged in federal jurisdiction industries and to private sector employees in the three territories.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
97	$0.0	$9.1

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

MANDATE To define the sectors of cultural activity subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining; to certify artists' associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors; to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers; and to prescribe appropriate remedies for contravention of the Act.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
10	$0.0	$1.7

Canadian Centre for Occupational Health and Safety

MANDATE To promote the fundamental right of Canadians to a healthy and safe working environment by creating a national institute concerned with the study, encouragement and co-operative advancement of occupational health and safety for the benefit of all working Canadians.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
87	$5.8	$2.3

Canadian Centre on Substance Abuse

MANDATE To provide a national focus for efforts to reduce health, social and economic harm associated with substance abuse and addictions.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
23	$1.9	$0.6

Canadian Environmental Assessment Agency

MANDATE To administer the federal environmental assessment process established by the Act and its regulations; to provide administrative and advisory support for environmental assessment review panels, comprehensive studies and mediators; to promote the uniformity and harmonization of environmental assessment activities across Canada at all levels of government; and to ensure opportunities for meaningful public participation in the federal environmental assessment process.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
95	$3.5	$11.6

Canadian Forces Grievance Board

MANDATE To determine the relevance and validity of grievances referred to it by the Chief of the Defence Staff by conducting investigations, summoning witnesses and holding hearings.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
67	$0.0	$9.0

Canadian Grain Commission

MANDATE To represent the interests of Canadian grain producers, to establish and maintain standards of grain quality and regulate grain-handling in Canada to ensure a dependable commodity for domestic and export markets; and to respond to and resolve producer and industry concerns.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
805	$41.7	$20.7

Canadian Human Rights Commission

MANDATE To promote equality of opportunity and to protect individuals from discrimination based on race, national or ethnic origin, colour, age, religion, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted; and to achieve equality in the workplace and to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and members of visible minorities.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
223	$0.0	$17.5

Canadian Human Rights Tribunal

MANDATE To inquire into complaints of discrimination and to decide if particular practices have contravened the *Canadian Human Rights Act.*

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
17	$0.0	$2.9

Canadian Institutes of Health Research

MANDATE To deliver federal support for health research conducted across Canada, to foster use of research results and to provide leadership in the coordination of national research resources and response to Canadian health research issues.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
172	$1.0	$430.5

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

MANDATE To provide administrative services for the planning and conduct of First Minister, Minister and Deputy Minister level federal-provincial-territorial and provincial-territorial conferences.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
30	$1.1	$3.7

Canadian International Trade Tribunal

MANDATE To conduct investigations and inquiries and to make findings and, as directed, recommendations on matters affecting Canada's commerce and international trade, and to decide on taxpayers' appeals from government customs and excise tax assessments and determinations.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
94	$0.0	$8.7

Canadian Nuclear Safety Commission

MANDATE To regulate the development, production and use of nuclear energy in Canada; the production, possession, use and transport of nuclear substances; the production, possession and use of prescribed equipment and prescribed information; to implement measures respecting international control of the development, production, transport and use of nuclear energy and nuclear substances, including measures respecting the non-proliferation of nuclear weapons and nuclear explosive devices, and to disseminate scientific, technical and regulatory information concerning the activities of the Commission and the effects, on the environment and on the health and safety of persons, of the development, production, possession, transport and use referred to above.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
482	$37.1	$49.1

Canadian Polar Commission

MANDATE To monitor, promote and disseminate knowledge of the polar regions; contribute to public awareness of the importance of polar science to Canada; to enhance Canada's international profile as a circumpolar nation; and to recommend policy direction to government.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
5	$0.0	$1.0

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

MANDATE To regulate and supervise all aspects of the Canadian broadcasting system, as well as the telecommunications services providers and common carriers that come under federal jurisdiction; and to ensure that Canadians have access to integrated communications services and to the resulting economic, social and cultural benefits, through balanced regulation, monitoring and dialogue with the public, in accordance with the *Broadcasting Act*, the *Telecommunications Act* and related legislation.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
405	$30.6	$39.0

Canadian Secretariat-North American Free Trade Agreement

MANDATE To implement the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, the Canada-Israel Free Trade Agreement, and the Canada-Chile Free Trade Agreement, by providing support to panels established under the relevant agreements and by maintaining a court-like registry system relating to panel, committee and tribunal proceedings of the relevant agreements.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
13	$0.3	$2.3

Canadian Transportation Agency

MANDATE To make decisions on a wide range of matters affecting Canadian transportation; to license rail and air carriers; to resolve transportation rate, service and other complaints in the rail, air and marine modes; to remove undue obstacles to the mobility of persons with disabilities who use the federally regulated transportation network; to implement transportation policy as established by Parliament; and to be the aeronautical authority for Canada on matters related to the economic regulation of air carriers.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
271	$0.0	$24.3

Citizenship Judges

MANDATE To ensure that applicants for citizenship can exercise their right to become citizens; to render decisions regarding applications for citizenship; to promote the concepts and values of citizenship; and to preside at citizenship ceremonies.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
19	$0.0	$1.9

Civil Aviation Tribunal

MANDATE To hold review and appeal hearings at the request of interested parties with respect to certain administrative actions taken by the Minister of Transport that may include the imposition of monetary penalties or the suspension, cancellation, or refusal to renew a Canadian aviation document on medical or other grounds.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
8	$0.0	$1.0

Commissioner for Aquaculture Development

MANDATE To provide recommendations and advice on how Canada can increase its aquaculture production through environmentally sustainable use of aquatic resources and the production of high quality and safe fish and seafood with a view to generating wealth and employment for Canadians.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
11	$0.0	$1.0

Competition Tribunal

MANDATE To hear applications and issue orders related to the civil reviewable matters set out in Parts VII.1 and VIII of the *Competition Act*, whose purpose is to maintain and encourage competition in Canada, and to ensure that firms compete fairly and markets operate efficiently.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
14	$0.0	$1.5

Copyright Board

MANDATE To establish the royalties to be paid for the use of copyrighted works, when the administration of such copyright is entrusted to a collective-administration society; to supervise agreements between users and licensing bodies, to issue licenses when the copyright owner cannot be located; and to determine the compensation to be paid by a copyright owner to a user when there is a risk that the coming into force of a new copyright might adversely affect the latter.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
10	$0.0	$1.9

Financial Transactions and Reports Analysis Centre of Canada

MANDATE To implement specific measures to detect and deter money laundering and to facilitate the investigation and prosecution of money laundering offences; to respond to the threat posed by organized crime by providing law enforcement officials with the information they need to deprive criminals of the proceeds of their criminal activities while ensuring the appropriate safeguards are in place to protect personal privacy; and to assist in fulfilling Canada's international commitments in the fight against transnational organized crime.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
100	$0.0	$22.5

Governor General's Office

MANDATE To provide optimal support to the Governor General in the fulfillment of constitutional, institutional and ceremonial roles and responsibilities as Canada's Head of State.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
158	$0.0	$16.5

Hazardous Materials Information Review Commission

MANDATE To provide a trade secret protection mechanism within the Workplace Hazardous Materials Information System (WHMIS) at the federal, provincial and territorial levels. WHMIS is a nation-wide program created through a consensus of labour, industry and government and is designed to provide Canadian workers with the information they need to protect themselves from the harmful effects of hazardous (or potentially hazardous) materials used in the workplace, while minimizing any adverse effects on industry and the economy's capacity to generate wealth and employment.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
34	$0.6	$2.9

House of Commons

MANDATE The House of Commons is Canada's major law-making body.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
1,400	$0.0	$275.0

Immigration and Refugee Board

MANDATE To make determinations on refugee claims made in Canada; to act as an appeal tribunal for appeals from sponsorship refusals, from removal orders, and appeals by the Minister in the course of an inquiry; and to adjudicate immigration inquiries and detention reviews.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
250	$0.0	$37.8

Inspector General of the Canadian Security Intelligence Service

MANDATE To provide independent advice to the Solicitor General about the legality and appropriateness of the Canadian Security Intelligence Service's operational activities and its compliance with operational policies.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
9	$0.0	$0.7

International Centre for Human Rights and Democratic Development

MANDATE To defend and promote the universal value of human rights and democracy, and to emphasize advocacy and capacity building with a focus on democratic development, women's rights, indigenous people's rights and globalization and human rights.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
27	$0.0	$5.3

International Joint Commission

MANDATE To prevent and resolve disputes between Canada and the United States of America concerning transboundary water and environmental issues pursuant to the Boundary Waters Treaty of 1909.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
37	$0.0	$7.4

Law Commission of Canada

MANDATE To study and keep under systematic review, in a manner that reflects the concepts and institutions of the common law and civil law systems, the law of Canada and its effects.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
11	$0.0	$3.0

Library of Parliament

MANDATE To ensure the provision of comprehensive and reliable information, documentation, research and analysis to Parliamentarians on a non-partisan, timely and confidential basis.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
208	$0.0	$22.8

Military Police Complaints Commission

MANDATE To monitor and review complaints about the conduct of the military police in the performance of their policing duties or functions, and to deal with complaints of interference in military police investigations.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
24	$0.0	$3.0

National Archives of Canada

MANDATE To serve both the Government of Canada, as a centre of expertise in the management of essential records of governance, and Canadians, by conserving and facilitating access to private and public records of national significance. The Archives also serves Canadians as it strives to be a centre of leadership in client-focussed and service-oriented archival development, nationally and internationally.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
614	$0.1	$50.8

National Battlefields Commission

MANDATE To conserve and develop the historic and urban parks that make up the National Battlefields in the city of Quebec and to promote and provide quality services to visitors.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
50	$0.9	$7.1

National Energy Board

MANDATE To regulate, in the public interest, those areas of the oil, gas and electricity industries relating to: the construction and operation of pipelines and of international and designated interprovincial power lines; traffic, tolls and tariffs of pipelines; exports of oil, gas and electricity and imports of gas and oil; oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
286	$30.6	$29.9

National Farm Products Council

MANDATE To review the operations of four farm product marketing agencies and to dovetail federal/provincial/territorial authority over farm product marketing granted to agriculture groups.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
17	$0.0	$2.2

National Film Board

MANDATE To initiate and promote the production and distribution of films in the national interest and, in particular, to produce and distribute and to promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations; to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films; to advise the Governor in Council in connection with film activities; and to discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
490	$8.9	$60.6

National Library

MANDATE To develop, preserve and make accessible collections to support its own services and those of other Canadian libraries; to create and maintain a national resource sharing database listing the holdings of Canadian libraries; to compile and publish the national bibliography; to coordinate federal library services; to transfer and dispose of surplus library materials from other federal departments; and to enter into agreements relating to library services with other institutions.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
425	$0.0	$36.2

National Parole Board

MANDATE To make decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release, and to make pardon decisions, and recommendations for clemency through the Royal Prerogative of Mercy.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
381	$0.6	$27.9

National Research Council of Canada

MANDATE To create, exploit and disseminate scientific and technical knowledge and build Canada's system of innovation in order to improve the social and economic well being of Canada.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
2,180	$56.6	$544.1

National Round Table on the Environment and the Economy

MANDATE To play the role of catalyst in identifying, explaining and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
28	$0.0	$5.4

Natural Sciences and Engineering Research Council

MANDATE To promote and assist research in the natural sciences and engineering, other than the health sciences; and to advise the Minister in respect of such matters relating to such research as the Minister may refer to the Council for its consideration.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
264	$0.5	$606.9

Office of the Chief Electoral Officer

MANDATE To be prepared at all times to conduct federal general elections, by-elections and referendums; to carry out public education and information programs; and to provide support to the federal electoral boundaries commissions.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
210	$0.0	$36.5

Office of the Commissioner of Competition

MANDATE To promote and maintain competition in the market place.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
382	$7.5	$22.3

Office of the Commissioner of Federal Judicial Affairs

MANDATE To administer Part I of the *Judges Act* by providing judges with salaries, allowances and annuities in accordance with the *Judges Act*; to prepare budgetary submissions for the requirements of the Federal Court of Canada, the Tax Court of Canada and the Canadian Judicial Council; to provide administrative services to the Canadian Judicial Council; and to undertake such other missions as the Minister may require in connection with any matters falling, by law, within the Minister's responsibilities for the proper functioning of the judicial system in Canada.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
45	$11.7	$273.2

Office of the Coordinator (Status of Women Canada)

MANDATE To coordinate policy with respect to the status of women and administer related programs.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
116	$0.0	$21.2

Office of the Correctional Investigator of Canada

MANDATE To function as an ombudsman for federal offenders.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
19	$0.0	$2.0

Office of the Ombudsman for the Department of National Defence and the Canadian Forces

MANDATE To provide a neutral, independent oversight mechanism to address issues or complaints received from current and former military members and civilian defence employees and their families.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
55	$0.0	$5.4

Office of the Superintendent of Bankruptcy

MANDATE To supervise the administration of all estates and matters to which the Bankruptcy Insolvency Act applies.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
265	$21.0	Part of appropriations for Industry Canada.

Office of the Superintendent of Financial Institutions

MANDATE To regulate and supervise all banks, and insurance, trust, loan and cooperative credit societies that are licensed or registered by the federal government; to supervise federally regulated private sector pension plans; and to provide actuarial and other services to the Government of Canada.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
443	$56.5	$1.7

Office of the Treaty Commissioner in Saskatchewan

MANDATE To facilitate and coordinate effective, efficient, and orderly discussions on a range of treaty issues in a bilateral process between the Government of Canada and the Federation of Saskatchewan Indian Nations.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
6	$0.0	$0.6

Patents and Trade-marks

MANDATE To grant Canadian patents and ensure that information is made available to promote the exploitation of innovative technologies; to maintain the quality of the Trade-mark Register; and to encourage the disclosure of trade-mark information.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
620	$80.0	$0.0

Public Service Commission

MANDATE To safeguard the values of a professional Public Service: competence, non-partisanship and representativeness; to ensure the appointment of qualified persons to and within the Public Service; to provide recourse and review; and to deliver training and development programs.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
1,329	$11.7	$111.2

Public Service Staff Relations Board

MANDATE To effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the *Public Service Staff Relations Act* and the *Parliamentary Employment and Staff Relations Act*, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service; and to administer the *Yukon Public Service Staff Relations Act* and Part 10 of the *Yukon Education Act*.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
55	$0.0	$5.8

Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

MANDATE To provide external review of appeals of formal discipline, appeals of discharge or demotion, and certain types of grievances referred to it by the Royal Canadian Mounted Police.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
5	$0.0	$0.8

Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission

MANDATE To receive complaints from the public about the conduct of RCMP members; to conduct reviews when complainants are not satisfied with the RCMP's disposition of their complaints; to hold hearings and investigations; and to report findings and recommendations.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
34	$0.0	$3.8

Senate

MANDATE The Senate can initiate bills and can amend or reject bills; and it investigates and reports on important public issues.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
630	$0.0	$52.5

Social Sciences and Humanities Research Council

MANDATE To promote and assist research and scholarship in the social sciences and humanities; to advise the Minister of Industry regarding such matters related to research as the Minister may refer to the Council for its consideration.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
135	$0.4	$160.8

Supreme Court of Canada

MANDATE To provide a general Court of Appeal for Canada that reviews cases coming from the provincial and territorial appellate courts and the Federal Court of Appeal in civil, criminal, constitutional and administrative law matters.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
156	$0.0	$18.4

Transportation Safety Board of Canada

MANDATE To provide for the advancement of transportation safety in the federally regulated elements of the marine, rail, pipeline, and air transportation systems; to conduct independent investigations including, when necessary, public inquiries into transportation occurrences; and to make findings as to the causes and contributing factors of the occurrences and to identify safety deficiencies which in turn may result in recommendations designed to improve safety and reduce or eliminate risks to people, to property and to the environment.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
235	$0.0	$24.1

Veterans Review and Appeal Board

MANDATE To hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *War Veterans Allowance Act* and other Acts of Parliament; and to render decisions on reviews and appeals of disability pensions and final appeals on war veterans allowances.

Employees	Revenues	Budgetary Appropriations
135	$0.0	$10.6

Comité consultatif

sur le maintien en poste *et la* rémunération du personnel *de* direction

Quatrième rapport : Mars 2002

Rapport Préparé à l'intention de la présidente du Conseil du Trésor

On peut obtenir des exemplaires en s'adressant
au Centre de distribution du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Tél: (613) 995-2855

Cette publication est disponible via le site web du SCT et le réseau CONNEXIONS RH.

Pour visiter ces sites, entrez une des adresses suivantes dans votre logiciel de navigation W3 :

Site web du SCT :
http://www.tbs-sct.gc.ca/

CONNEXIONS RH :
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh/

Quatrième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction

ISBN : 0-662-66364-0

N° de Catalogue :BT43-98/2001

Table des matières

AVANT-PROPOS 1

PROGRÈS ACCOMPLIS 5

Une vision de la fonction publique de demain 5

Rémunération du personnel de direction 7

Rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres 7

Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État 9

Rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil (GIC) 10

Questions non liées à la rémunération 10

Résumé des conclusions et des recommandations 11

RECOMMANDATIONS DU QUATRIÈME RAPPORT CONCERNANT LA RÉMUNÉRATION 13

Rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres 14

Méthodologie – comparaison avec le marché externe 14

Résultats 15

Recommandations visant les groupes EX et DM 16

Compression et inversion 19

Rémunération à risque dans la fonction publique 20

Résumé des conclusions et des recommandations 21

Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État 22

Contexte 22

Portée 24

Analyse comparative de la rémunération en espèces 24

Résultats 25

Recommandations concernant les premiers dirigeants des sociétés d'État 25

Résumé des conclusions et des recommandations 28

Rémunération des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil 29

Contexte 29

Considérations particulières 30

Principes régissant l'établissement de la rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions 31

Méthodologie 32

Évaluations des postes des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions 32

Analyse comparative de la rémunération en espèces 33

Structure de rémunération recommandée pour les postes de niveau GIC 34

Mise en oeuvre de la structure de rémunération proposée 38

Résumé des conclusions et des recommandations 38

POLITIQUES ET PROGRAMMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 40

Perfectionnement 41

Gestion du rendement 42

Avantages sociaux variables 43

Pratiques exemplaires dans la gestion des ressources humaines 44

Résumé des conclusions et des recommandations 45

CONCLUSION 47

Annexes

ANNEXE A – MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION (2001-2004) . . 52

ANNEXE B – MANDAT DU COMITÉ 56

ANNEXE C – SOCIÉTÉS D'ÉTAT PAR GROUPE 57

ANNEXE D – POSTES GC PAR NIVEAU 59

ANNEXE E – POSTES GC-Q PAR NIVEAU 62

ANNEXE F – RESEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS 69

Liste des figures

(1) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (EX et DM) 17

(2) Rémunération globale actuelle, rémunération proposée et valeur de la société Hay pour l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne 18

(3) Taux normaux et rémunération à risque actuels et proposés (premiers dirigeants) 26

(4) Rémunération totale en espèces proposée, rémunération actuelle et valeur médiane de l'échantillon d'organisations financières et industrielles de la société Hay 27

(5) Taux normaux et rémunération à risque proposés pour le groupe GC .. 35

(6) Taux normaux proposés pour le groupe GC-Q 36

(7) Rémunération totale en espèces proposée des groupes GC-Q et GC par rapport à la médiane de l'échantillon du secteur privé canadien de la société Hay 37

Avant-propos

En 1997, le président du Conseil du Trésor créait le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction et lui confiait le mandat de dispenser des conseils indépendants concernant les stratégies de gestion des ressources humaines et de rémunération qui assureraient le leadership de la fonction publique de l'avenir. Cette dernière traversait alors une période particulièrement difficile – non seulement sortait-elle d'une longue période de réduction des effectifs et de gel des salaires mais une importante proportion des cadres approchait aussi de l'âge de la retraite.

Le Comité consultatif, présidé par M. Lawrence Strong, a produit trois rapports qui recommandaient notamment :

- l'adoption d'une vision qui guiderait la fonction publique dans l'avenir;
- l'élaboration d'une stratégie à long terme de gestion des ressources humaines et la modernisation des systèmes connexes; et
- des principes et des stratégies de rémunération s'appliquant aux cadres de direction, aux sous-ministres, aux premiers dirigeants des sociétés d'État et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Une bonne part de ces recommandations ont été réalisées avant que prenne fin le mandat du Comité initial, même si plusieurs défis demeurent.

C'est avec plaisir que j'ai accepté de présider ce nouveau Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, d'une part parce que je crois en la valeur de la fonction publique et aussi parce que je suis convaincue que celle-ci doit demeurer une institution essentielle. Une fonction publique forte et non partisane est essentielle, tant pour le Canada que pour ses citoyens : l'élaboration de nos politiques et la prestation des services reposent sur elle. Dans la poursuite de ce but, le recrutement et le maintien en poste du meilleur effectif, incluant les dirigeants, revêt une importance cruciale.

Nous vivons une période d'énormes changements, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, et cette période est source de défis mais aussi d'occasions à saisir. Dans ce contexte, notre tâche est d'aider à édifier le cadre de gestion des ressources humaines qui garantira que la fonction publique du Canada possède le leadership requis.

Notre comité a pour mandat de dispenser à la présidente du Conseil du Trésor des recommandations et des conseils indépendants concernant les cadres de direction, les sous-ministres, les premiers dirigeants des sociétés d'État et les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil de la fonction publique et du secteur public fédéral au sujet :

- de l'élaboration d'une stratégie à long terme pour le personnel de direction de la fonction publique qui appuiera la réalisation des besoins en matière de gestion des ressources humaines au cours de la prochaine décennie;
- des stratégies et des principes de rémunération; et
- d'aspects généraux de la gestion, entre autres les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi, les questions de classification et de rémunération, y compris les taux de rémunération, les récompenses et la reconnaissance.

Je remercie sincèrement Lawrence Strong et les membres du Comité consultatif pour l'engagement qu'ils ont démontré et le travail de base accompli, soit de mettre en place une assise solide. La continuité du Comité, assurée par Gaétan Lussier et John Fryer, m'aura permis ainsi qu'aux autres nouveaux membres (Sarah Raiss, Tom Traves, Monique Leroux et Bob Brown) de comprendre les travaux de nos prédécesseurs en consacrant un minimum de temps à la courbe d'apprentissage normale de tout nouveau comité. Le Comité a d'ailleurs uni ses efforts rapidement et facilement, rassemblant des expériences et des points de vue diversifiés dans la poursuite d'un objectif commun, le leadership futur de la fonction publique du Canada.

Par suite des travaux réalisés, nous disposons d'une base solide sur laquelle nous appuyer. En avril 2001, le Premier ministre a annoncé la mise sur pied du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, groupe qui recommandera des stratégies pour renouveler la fonction publique et moderniser ses systèmes

et méthodes en matière de ressources humaines. Le mandat du Groupe de travail dépasse l'effectif des dirigeants; néanmoins, cet aspect reste essentiel au succès de toute entreprise de changemen[illegible]intien de la santé de l'organisation. Notre comité doit veiller à ce qu[illegible]eadership de qualité demeure présent.

Dans ce rapport, le premier de notre comité, nos mettrons l'accent sur le deuxième volet de notre mandat, à savoir les stratégies et les principes de rémunération. Nos travaux ultérieurs continueront de porter sur la rémunération, tout en abordant les deux autres volets de notre mandat.

J'ai l'honneur de présenter ce rapport à la présidente du Conseil du Trésor et j'espère avoir le privilège de poursuivre ces importants travaux.

Carol Stephenson

Carol Stephenson

Progrès accomplis

Pendant son mandat, le premier Comité consultatif a formulé des recommandations, tant générales que spécifiques, concernant la vision et la culture de la fonction publique, les systèmes de ressources humaines ainsi que les conditions d'emploi et la rémunération. Des mesures ont été prises en réponse à la plupart de ces recommandations et aident ainsi à régler certains problèmes qui étaient initialement source de grande préoccupation.

Une vision de la fonction publique de demain

Dans son premier rapport, le Comité proposait une nouvelle vision de la fonction publique fédérale ainsi qu'une stratégie des ressources humaines remodelée, des structures modernisées et une nouvelle culture pour la fonction publique. Le deuxième rapport, qui mentionnait l'émergence d'une fonction publique axée sur les valeurs, se présentant comme un employeur de choix, exprimait sa satisfaction par rapport aux nouvelles orientations que la fonction publique se fixait. Plus récemment, dans le troisième rapport, le Comité reconnaissait que bien que des progrès appréciables aient été réalisés dans la formulation d'une stratégie intégrée et complète en matière de ressources humaines pour la fonction publique, ces travaux devaient être terminés et les nouvelles orientations énoncées clairement. Cette stratégie guiderait alors la préparation des politiques, des programmes et des plans de mise en œuvre ainsi que les questions d'affectation des ressources pour la gestion des ressources humaines aux échelons supérieurs de la fonction publique. Dans son rapport final, le Comité revenait aussi à un thème déjà abordé, celui de la nécessité de simplifier la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale.

En avril 2001, le Premier ministre annonçait la création du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui se voyait confier le mandat de « ... recommander un cadre moderne (politiques, législation et institutions) pour la gestion des ressources humaines afin de permettre à la fonction publique d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner les gens de talent dont elle a besoin pour servir les Canadiens. »

Notre comité considère que le gouvernement dispose d'une occasion unique d'établir une vision pour la fonction publique qui souligne clairement le rôle crucial de celle-ci dans la réussite économique et sociale du Canada.

Notre comité considère que le gouvernement dispose d'une occasion unique d'établir une vision pour la fonction publique qui souligne clairement le rôle crucial de celle-ci dans la réussite économique et sociale du Canada. Les principes, les valeurs et les normes d'éthique soutiennent la vision mais cette dernière doit demeurer un énoncé de leadership édifiant qui décrit ce que la fonction publique devrait être. Cet énoncé pourrait, par exemple, contenir l'engagement de se doter d'une fonction publique qui :

- soit la meilleure au monde;
- attire et conserve les plus brillants éléments;
- dispense le meilleur service; et
- produise une valeur maximale pour les Canadiens.

Le Comité ne saurait trop souligner l'importance du leadership dans la concrétisation d'un énoncé de vision, afin de donner vie à cet énoncé et d'en faire un impératif culturel qui imprègne l'organisation et sous-tende la prise de décisions. Ce leadership doit être initié au sommet, et être insufflé par le Premier ministre et le gouvernement, le greffier du Conseil privé à titre de chef de la fonction publique, et par les sous-ministres et les dirigeants d'organismes. Il doit aussi provenir de tous les niveaux de gestion et être perçu comme une force véritable. La vision doit servir de canevas à la prise de décisions et il doit être évident que les décisions prises favorisent pour leur part la réalisation de cette vision.

Nous croyons fermement que le gouvernement doit reconnaître et appuyer sa structure de dirigeants, à quelque niveau ou dans quelque organisation que ce soit, à titre de groupe spécial chargé d'un rôle unique et essentiel dans la production de résultats pour les Canadiens et dans la concrétisation de la vision que le gouvernement énonce pour la fonction publique. La fonction publique fédérale a traversé une dizaine d'années difficiles, et

même plus, marquées par la réduction des effectifs, le gel des salaires et une opinion publique dure. Durant cette période, nous avons perdu des éléments talentueux et nous en perdrons d'autres au cours des prochaines années en raison de facteurs tels que l'âge et les années de service. Nous devons donc renverser la vapeur.

Le monde entier, y compris le Canada, est en transition, passant d'une ère industrielle à une ère de l'information et du savoir. La fonction publique devra exercer une concurrence efficace pour attirer des dirigeants compétents et talentueux dans un marché du travail de plus en plus contraignant. Alors que les employés de l'État sont généralement motivés par le désir de servir les intérêts de leur pays et de leurs concitoyens, et se voient confier en retour des tâches intéressantes et stimulantes, ces éléments ne suffisent plus et ne suffiront plus à garantir que la fonction publique dispose des dirigeants dont elle a besoin pour l'avenir. Le Comité considère que le gouvernement doit adopter un régime de rémunération et des politiques et programmes en matière de ressources humaines qui attireront des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs des cadres de direction. Le Comité entend centrer son attention immédiate sur cette question.

Le Comité considère que le gouvernement doit adopter un régime de rémunération et des politiques et programmes en matière de ressources humaines qui attireront des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs des cadres de direction. Le Comité entend centrer son attention immédiate sur cette question.

Rémunération du personnel de direction

Rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres

Le premier Comité consultatif a établi des principes et des stratégies concernant la rémunération du groupe de la direction (EX) et des sous-ministres (DM), et a présenté des recommandations précises quant aux ajustements salariaux et aux améliorations à apporter aux conditions d'emploi de ces groupes. De manière générale, les principes établis prévoient un régime de rémunération :

- qui soit propre aux dirigeants;
- qui assure l'équité interne entre les niveaux de direction;
- qui tienne compte du contexte économique et social;
- qui se compare au marché du travail externe; et
- qui récompense le rendement.

En 1998, le Comité a recommandé une structure reposant sur la comparaison avec le marché externe (le secteur privé et les autres segments du secteur public y compris des organismes sans but lucratif) pour le premier des cinq niveaux de personnel de direction (EX1) et fondée sur la rémunération globale, définie comme suit : rémunération globale en espèces (traitement de base et incitatifs à court terme), pensions, avantages et à-côtés. Pour assurer l'équité entre les niveaux, un écart de 12 p. 100 a été intégré entre la plupart de ceux-ci pour marquer l'accroissement des responsabilités, tandis qu'un écart de 15 p. 100 marque deux points tournants de la carrière, soit le passage au niveau EX4, celui de sous-ministre adjoint, et au niveau DM2, où le titulaire se voit confier l'entière responsabilité d'un ministère fédéral.

Le Comité avait aussi recommandé que la rémunération variable s'inscrive à part entière dans la rémunération globale et qu'elle soit octroyée chaque année en fonction de rendement, mesuré par rapport à des cibles convenues. Le pourcentage de rémunération variable, ou dite « à risque », était fonction du niveau de responsabilités, passant de 10 p. 100 du traitement dans le cas des niveaux EX1 à EX3, jusqu'à 25 p. 100 pour le niveau DM4.

Les recommandations décrites ci-dessus ont été adoptées et un nouveau programme de gestion du rendement, à l'appui de la rémunération variable, a été élaboré tel que recommandé par le Comité.

En 2000, le Comité a recommandé que soient majorés les traitements des groupes EX et DM en fonction des changements survenus dans le marché externe au cours des 24 mois précédents. Le gouvernement a alors accordé 8 p. 100 de l'augmentation de 8,7 p. 100 recommandée, prenant effet le 1er avril 2000. Le Comité avait aussi recommandé au gouvernement d'effectuer tous les ans une enquête sur la rémunération globale en espèces

et, tous les trois ans, une enquête sur la rémunération globale, à compter de l'année 2000. C'est à partir des résultats d'une telle enquête sur la rémunération globale que notre comité a fondé les recommandations contenues dans le chapitre suivant.

En plus de formuler des recommandations touchant la rémunération, le Comité précédent a, au cours de son mandat, recommandé des améliorations aux conditions d'emploi. Parmi celles adoptées, mentionnons que les titulaires des niveaux EX1 à EX3 reçoivent désormais la rémunération d'intérim lorsqu'ils assument temporairement des fonctions plus élevées et que les congés annuels ont été majorés après 28 années de service.

Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État

Le premier Comité consultatif avait aussi demandé que le Bureau du Conseil privé entreprenne un examen complet de la façon dont les structures de rémunération étaient établies et gérées dans le cas des premiers dirigeants des sociétés d'État.

On a donné suite à cette demande et, en 2000, le Comité a recommandé des principes et une structure de rémunération s'appliquant aux premiers dirigeants des sociétés d'État, laquelle était conforme à celle déjà recommandée à l'égard du groupe de la direction et des sous-ministres, bien qu'adaptée aux premiers dirigeants. La structure soulignait la nécessité :

- d'offrir une rémunération adéquate pour attirer des premiers dirigeants qualifiés;
- d'assurer autant que possible l'équité à l'interne pour chacune des sociétés d'État;
- d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale; et
- de faire preuve de prudence sur le plan financier.

Les sociétés d'État dont les différences au niveau de l'évaluation des postes des premiers dirigeants n'étaient pas significatives ont été regroupées. La structure comprend alors 10 groupes.

La rémunération en espèces, y compris la rémunération à risque, du premier groupe a servi de point de référence et a été fixée au premier quartile des postes de complexité équivalente dans le secteur privé, tel que mesuré par le système d'évaluation des postes de la firme Hay Management Consultants. À partir de ce point de référence, l'écart entre les groupes a été fixé dans une fourchette, allant de 12 p. 100 au niveau inférieur de l'échelle jusqu'à 20 p. 100 aux niveaux plus élevés. La rémunération à risque a été fixée de manière semblable, variant de 10 p. 100 du salaire au bas de l'échelle jusqu'à un maximum de 25 p. 100 dans le cas de la plus grande société d'État.

Rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil (GIC)

Dans le cas des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil (GIC) à des agences, conseils et commissions, le Comité précédent avait recommandé d'adopter des structures et des ajustements semblables à ceux des cadres de direction et des sous-ministres, recommandation qui a été mise en œuvre.

Par contre, on a jugé que la rémunération à risque ne constituait pas un élément approprié dans le cas des personnes nommées par le gouverneur en conseil à des organismes de réglementation ou à des tribunaux administratifs, en raison de l'indépendance dont ces personnes doivent faire preuve dans leur prise de décisions. Dans son deuxième rapport, le Comité a demandé au Bureau du Conseil privé de revoir la structure de rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil faisant partie du groupe GIC.

Questions non liées à la rémunération

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a apporté des améliorations aux dispositions régissant les voyages d'affaires, dans le but de régler certains irritants; d'autres changements sont attendus par suite d'un important projet de modernisation de la politique gouvernementale sur les voyages d'affaires. En outre, un nouveau Programme de réinstallation intégré

a été mis en œuvre afin de profiter des changements apportés aux normes de ce secteur, de même que pour offrir un meilleur service aux employés et aux cadres de direction.

Les travaux n'ont pas encore débuté dans le cas d'autres recommandations, notamment l'élaboration d'une politique concernant les employés au rendement insuffisant ainsi que l'examen du régime actuel de congés de maladie. Toutefois, ces deux questions ont été définies comme priorités requérant l'attention du Secrétariat du Conseil du Trésor et seront incluses dans les plans de travail futurs.

Un certain nombre de commentaires et de préoccupations qu'avait formulés le Comité au sujet de divers systèmes de gestion des ressources humaines, tels que ceux de la dotation, de la formation, de la planification des ressources humaines et autres, ainsi que la nécessité de clarifier les responsabilités, ont été repris dans une certaine mesure par le Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Les décisions qui feront suite aux recommandations du Groupe de travail auront une incidence sur la manière dont ces questions sont abordées.

Résumé des conclusions et des recommandations

En résumé, nous :

- pensons que le programme d'action relatif à la modernisation des ressources humaines offre une occasion unique d'adopter une vision pour la fonction publique;
- recommandons que le gouvernement s'engage à se doter d'une fonction publique qui :
  - soit la meilleure au monde;
  - attire et conserve les plus brillants éléments;
  - dispense le meilleur service; et qui
  - produise une valeur maximale pour les Canadiens.
- encourageons le gouvernement et les dirigeants de la fonction publique à faire preuve de leadership pour que la vision devienne un impératif culturel qui sous-tende la prise de décisions; et

- considérons que le personnel supérieur jouera un rôle crucial dans la concrétisation de la vision et qu'il convient de disposer d'un régime unique de rémunération et de gestion des ressources humaines qui saura attirer des chefs de file, tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique, dans les rangs du personnel de direction.

Recommandations du quatrième rapport concernant la rémunération

La rémunération n'est pas une fin en soi. Elle doit s'inscrire dans une stratégie plus vaste de gestion des ressources humaines de façon à ce que la fonction publique du Canada puisse continuer à recruter et à conserver les dirigeants de haut calibre dont elle a besoin. Le Comité est persuadé que nos recommandations respectent l'évolution de la stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines et qu'elles renforcent cette dernière.

Dans la fonction publique fédérale, le personnel de direction appartient à trois groupes distincts :

- les collectivités EX et DM;
- les premiers dirigeants des sociétés d'État; et
- les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, soit principalement les dirigeants et les membres d'agences, de conseils et de commissions.

À la suite d'enquêtes comparatives avec les autres secteurs d'activités réalisées l'an dernier, nous soulignons dans le présent rapport les progrès accomplis au regard de certaines recommandations du Comité consultatif précédent; nous présentons aussi des recommandations précises au sujet de la rémunération de chacun des trois groupes mentionnés.

Le Comité est persuadé que nos recommandations respectent l'évolution de la stratégie gouvernementale de gestion des ressources humaines et qu'elles renforcent cette dernière.

RÉMUNÉRATION DU GROUPE DE LA DIRECTION ET DES SOUS-MINISTRES

Le Comité consultatif initial a effectué une somme imposante de travail en ce qui concerne la rémunération du groupe de la direction et des sous-ministres. Notre approche fait fond sur ce travail.

MÉTHODOLOGIE – COMPARAISON AVEC LE MARCHÉ EXTERNE

Le Comité a décidé d'utiliser, comme source de données pour la comparaison de la rémunération des postes du groupe de la direction (EX) et des sous-ministres (DM), la base de données de la société Hay Management Consultants portant sur l'ensemble de la main-d'œuvre canadienne.

Ces données portent sur près de 300 organisations, employant quelque 250 000 personnes et représentant tous les secteurs de l'économie canadienne. De ce nombre, 68 organisations provenaient du secteur public élargi (municipalités, gouvernements provinciaux, écoles, universités, hôpitaux, organismes à but non lucratif) et 223 se rattachaient au secteur privé (par exemple, secteurs de la fabrication, des mines, des transports, de la technologie, des produits financiers, des services et du commerce de détail). Nous croyons qu'en combinant ainsi d'autres organismes publics et à but non lucratif à des organisations privées, on obtient un échantillon des plus représentatifs se comparant, par la taille et la portée des travaux, à de nombreuses activités fédérales.

La base de données de la société Hay inclut de l'information cumulative sur la rémunération globale, laquelle est ventilée de la manière suivante :

- le traitement de base
- les incitatifs à court terme
- les avantages sociaux et les à-côtés, tels qu'assurances, congés, soins de santé et soins dentaires, indemnités de départ, etc.
- la pension
- les incitatifs à long terme, tels que les options d'achat d'actions.

Afin de valider les données de la société Hay, nous les avons comparées à celles de la société William M. Mercer Ltd. portant sur la rémunération globale en espèces. Le Comité a trouvé que la concordance des deux sources de données assurait la fiabilité requise pour formuler avec confiance des recommandations fondées sur les données de la société Hay.

En plus de se servir des données extraites de sa base de données datant de décembre 2000, la société Hay a recueilli une information semblable dans la fonction publique. Elle a ensuite calculé et attribué une valeur monétaire à chacun des éléments non monétaires, de la même manière qu'elle le fait pour ses clients du secteur privé, dans le but d'établir un point de comparaison uniforme avec ses propres données. En conséquence, bien que les avantages puissent être différents d'une organisation à l'autre, l'ensemble des avantages accordés dans chacune se voit attribuer une valeur monétaire qui assure un point de comparaison uniforme.

Notre comité, tout comme le précédent, a défini la rémunération globale comme étant la rémunération totale en espèces (traitement de base et incitatifs à court terme) plus la rémunération non pécuniaire (pension, avantages sociaux et à-côtés). Les incitatifs à long terme ne sont pas inclus puisque la fonction publique n'en offre pas. Nous avons comparé la rémunération actuelle globale du groupe de la direction de la fonction publique à la médiane de la rémunération globale pour des postes de complexité équivalente dans la base de données de la société Hay.

RÉSULTATS

Les données présentent des résultats semblables à ceux contenus dans les rapports précédents. Au chapitre de la rémunération globale, la fonction publique affiche un retard par rapport au marché externe. En outre, l'écart avec le marché est de plus en plus grand à mesure que les niveaux de responsabilités augmentent.

À partir des données recueillies par la société Hay, le Comité a établi que la rémunération globale d'un poste EX1 (le niveau repère) de la fonction publique se situait actuellement à 123 500 $ et que la médiane de la rémunération globale pour un poste de même niveau dans l'ensemble

Au chapitre de la rémunération globale, la fonction publique affiche un retard par rapport au marché externe. En outre, l'écart avec le marché est de plus en plus grand à mesure que les niveaux de responsabilités augmentent.

de la main-d'œuvre canadienne était de 127 300 $, en date de décembre 2000. La rémunération globale d'un EX1 affiche donc un retard de 3,1 p. 100 par rapport aux postes semblables du marché externe.

Ce dernier pourcentage inclut la différence de 0,7 p. 100 entre les 8,7 p. 100 que le Comité précédent avait recommandés en 2000 et les 8 p. 100 d'augmentation accordés par le gouvernement.

Lors de notre examen des données, nous avons constaté que la méthode comprend un élément de retard, produisant ainsi des ajustements salariaux pour la fonction publique qui ne sont ni raisonnables, ni opportuns, par rapport au marché externe. Plus d'un tiers des sociétés privées ajustent leurs échelles salariales en janvier et, dès avril, plus de 50 p. 100 d'entre elles ont déjà adopté de nouveaux taux. Par conséquent, la méthode actuelle, qui utilise les données du mois de décembre, a pour effet de ne pas transposer ces augmentations avant au moins une année suivant leur adoption dans le secteur privé. Le Comité considère que cette façon de faire va à l'encontre du principe de comparaison avec le marché externe et qu'elle n'appuie pas les efforts de recrutement et de maintien en poste.

Le Comité a l'intention, lorsqu'il recommandera plus tard cette année les échelles salariales du personnel de direction pour 2002, de fonder son analyse sur des données plus actuelles du marché servant aux fins de comparaison.

RECOMMANDATIONS VISANT LES GROUPES EX ET DM

Le Comité recommande de majorer de 3,1 p. 100 les taux normaux (maximums des échelles salariales) des postes EX et DM, à compter du 1er avril 2001. L'augmentation se compose des éléments suivants :

- 0,7 p. 100 d'augmentation non appliquée par le gouvernement lorsque les derniers ajustements ont été apportés, soit ceux entrés en vigueur en avril 2000
- une augmentation additionnelle de 2,4 p. 100 pour combler l'écart actuel
- soit, au total, 3,1 p. 100

En faisant correspondre le taux normal du niveau EX1 à la médiane du marché de comparaison, ce taux normal s'établit à 97 400 $ et il en résulte les taux normaux suivants pour les autres niveaux du groupe de la direction et les sous-ministres. Les minimums des échelles salariales continueraient d'être fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

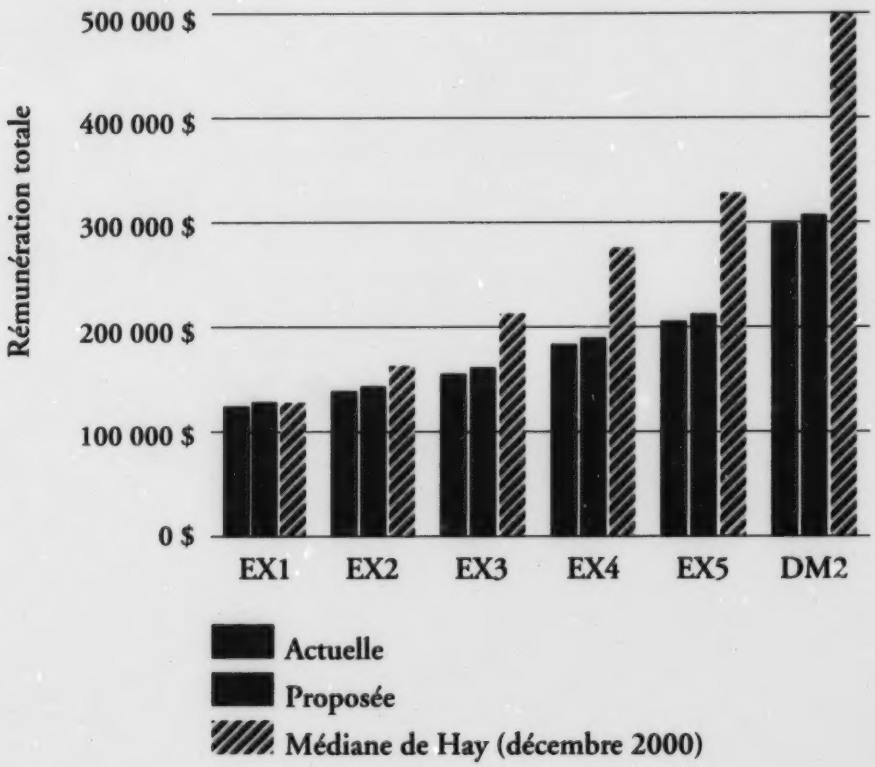
TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE ACTUELS ET PROPOSÉS (EX ET DM)

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
EX1	94,4	97,4	10 p. 100
EX2	105,8	109,1	10 p. 100
EX3	118,4	122,1	10 p. 100
EX4	136,1	140,4	15 p. 100
EX5	152,4	157,2	15 p. 100
DM1	170,7	176,0	15 p. 100
DM2	196,3	202,4	20 p. 100
DM3	219,8	226,7	20 p. 100
DM4	246,3	254,0	25 p. 100

FIGURE 1

Le diagramme qui suit présente une comparaison entre la rémunération globale, actuelle et proposée, des cadres de direction et des sous-ministres, par rapport à la médiane du secteur externe servant à des fins de comparaison, en date de décembre 2000.

RÉMUNÉRATION GLOBALE ACTUELLE, RÉMUNÉRATION PROPOSÉE ET MÉIANE DE LA SOCIÉTÉ HAY POUR L'ENSEMBLE DE LA MAIN-D'ŒUVRE CANADIENNE



Nous recommandons que la méthode utilisée pour fixer la rémunération du personnel de direction soit révisée afin de correspondre plus étroitement au marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci.

FIGURE 2

Nous recommandons que la méthode utilisée pour fixer la rémunération du personnel de direction soit révisée afin de correspondre plus étroitement au marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci, à compter du prochain cycle d'ajustements, soit ceux qui entreront en vigueur en avril 2002.

COMPRESSION ET INVERSION

Le Comité s'est aussi penché sur les questions de compression et d'inversion entre la rémunération des EX et celle de leurs subordonnés directs. Selon la définition qu'en donne l'Association canadienne de rémunération, il y a compression lorsque :

- la différence de rémunération entre deux niveaux hiérarchiques successifs d'une même profession est de moins de 10 p. 100; ou lorsque
- la rémunération d'un superviseur n'est pas supérieure d'au moins 10 p. 100 à celle d'un subordonné direct.

Quant à l'inversion, elle correspond à la situation où la rémunération d'un poste subordonné est plus élevée que celle du superviseur.

Nous avons examiné les résultats d'une enquête menée auprès de 13 des plus grands ministères, lesquels regroupaient 57,7 p. 100 de la population des EX1, enquête effectuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor en septembre 2001. Le Secrétariat a étudié le niveau EX1, lequel est le niveau clé aux fins de l'établissement de la rémunération. C'est à ce niveau également que l'on retrouve le plus de problèmes de compression et d'inversion, compte tenu que la structure de rémunération du personnel de direction prévoit déjà des écarts d'au moins 12 p. 100 entre les niveaux.

De plus en plus de groupes assujettis à la négociation collective se voient désormais offrir des primes de recrutement ou de maintien en poste au titre de leur rémunération globale en espèces, et l'incidence de ces primes annuelles et celle des versements forfaitaires de primes de rendement ont été prises en compte dans le cadre de l'étude sur la compression et l'inversion.

Nous avons constaté que les cas de compression étaient raisonnablement peu fréquents. Ainsi, tenant compte des règlements salariaux récents des employés syndiqués, ces cas ne touchent qu'un peu plus de 1 p. 100 de la population des EX1 tandis que l'inversion en touche légèrement moins de 2 p. 100. Il ressort clairement que les augmentations salariales des cadres d'avril 2000 en ont grandement réduit la fréquence en regard des 9 p. 100 constatés en 1999. Avec l'augmentation proposée de 3,1 p. 100 et les révisions à la méthode de comparaison avec le marché externe, la fréquence de ces situations devrait diminuer encore.

L'étude a aussi montré que les cas de compression ou d'inversion concernent surtout des situations où des cadres de direction supervisent le travail de personnes hautement spécialisées, par exemple des chercheurs scientifiques. Bien que ces cas soient peu fréquents dans l'ensemble de la fonction publique, ils peuvent être plus importants dans certains ministères, en fonction du mandat de l'organisation et du type de compétences dont celle-ci a besoin pour exécuter ses programmes. Dans le secteur privé, il n'est pas rare que certains spécialistes soient mieux rémunérés que des cadres de direction de premier niveau. Le Comité est d'avis qu'il importe avant tout de rémunérer adéquatement les cadres qui acceptent les risques et les responsabilités de la gestion.

Le Comité est d'avis qu'il importe avant tout de rémunérer adéquatement les cadres qui acceptent les risques et les responsabilités de la gestion.

RÉMUNÉRATION À RISQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La rémunération variable, ou rémunération à risque, est un élément essentiel à la réussite de la stratégie de rémunération du personnel de direction.

Suivant l'opinion du Comité que le gouvernement devrait rémunérer ses cadres supérieurs adéquatement par rapport aux secteurs externes afin d'être en mesure d'attirer des cadres talentueux, nous avons constaté que le pourcentage de rémunération présentement offert sous forme de rémunération à risque était relativement faible par rapport au secteur privé. Nous avons l'intention d'étudier cette question de plus près dans notre prochain rapport.

Le Comité a revu l'expérience tirée du Programme de gestion du rendement du groupe de la direction, lequel vise à appuyer la rémunération à risque, et a constaté ce qui suit :

- Dans l'ensemble, pour quelque 3 600 cadres de direction, les versements forfaitaires représentaient près de 7 p. 100 de la masse salariale.
- Compte tenu que les titulaires de niveaux EX4 et plus élevé peuvent avoir droit à des primes de rendement dépassant 10 p. 100, il ressort qu'on a généralement octroyé un peu moins de 70 p. 100 du maximum qui aurait pu être obtenu pour avoir atteint avec succès les objectifs.
- Les ministères ont fait preuve de jugement, comme l'exigent les lignes directrices du Programme, certains d'entre eux ayant dépensé moins que les 7 p. 100 financés par le centre et d'autres, un peu plus. Ces faits nous

portent à croire que les 7 p. 100 n'ont pas été perçus comme un maximum absolu ou encore comme le niveau général à attribuer à tous.
- Dans une proportion de 71 p. 100, les titulaires EX ont reçu une mention de réussite pour l'atteinte des engagements permanents et 66 p. 100 ont reçu cette mention à l'égard de leurs engagements clés. Ces pourcentages étaient plus faibles que ceux de l'année antérieure, ce qui nous laisse croire que les évaluations ont été plus rigoureuses.
- Le pourcentage relativement faible de cadres de direction n'ayant pas atteint leurs objectifs est plus faible que celui auquel nous nous attendions, à la lumière de l'expérience du secteur privé.

Le Comité considère que le Programme de gestion du rendement doit recevoir une attention et un soutien permanents de la haute direction afin que la mesure et la récompense du rendement s'enracinent dans la culture de la fonction publique. Nous croyons fermement qu'il faut consacrer plus d'efforts à cerner et à gérer les cas de rendement marginal ou insuffisant. Peu de choses sont en fait plus démoralisantes et nuisent autant à un rendement supérieur que de passer sous silence les situations de rendement faible ou inadéquat.

Le Comité considère que le Programme de gestion du rendement doit recevoir une attention et un soutien permanents de la haute direction afin que la mesure et la récompense du rendement s'enracinent dans la culture de la fonction publique.

Le Comité a l'intention de revoir les lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour s'assurer que celles-ci permettent d'appuyer l'application d'un pourcentage plus élevé au niveau de la rémunération au rendement.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :
- considérons qu'il est essentiel que la rémunération des cadres de direction récompense les personnes qui acceptent les risques et les responsabilités de la gestion;
- recommandons une augmentation des échelles salariales de 3,1 p. 100 pour les groupes EX et DM, augmentation à compter du 1er avril 2001. Cette augmentation se compose des éléments suivants :
  - 0,7 p. 100 d'augmentation non appliquée par le gouvernement lorsque les derniers ajustements ont été apportés, soit ceux entrés en vigueur en avril 2000

  - une augmentation additionnelle de 2,4 p. 100 pour combler l'écart actuel
  - soit, au total, 3,1 p. 100
- recommandons que la méthode d'analyse de la rémunération soit révisée afin de refléter plus fidèlement le marché servant à des fins de comparaison, plutôt que d'afficher un retard par rapport à celui-ci;
- concluons que la fréquence des situations d'inversion ou de compression est généralement faible dans l'ensemble de la fonction publique;
- notons le fait que le pourcentage de rémunération variable, ou à risque, offert dans la fonction publique est faible par rapport au secteur privé;
- concluons que le Programme de gestion du rendement doit recevoir l'appui de la haute direction afin que le principe de la récompense et de la mesure du rendement s'enracine dans la culture de la fonction publique;
- croyons qu'il faut accorder plus d'attention à la gestion des personnes ayant un rendement insuffisant ou marginal; et
- examinerons les lignes directrices du Programme de gestion du rendement pour s'assurer qu'elles peuvent soutenir l'application d'une pourcentage plus élevée au niveau de la rémunération au rendement.

RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

CONTEXTE

Le deuxième groupe distinct du personnel de direction est celui des premiers dirigeants des sociétés d'État. Dans le deuxième rapport du Comité consultatif initial, publié en mars 2000, on recommandait une nouvelle structure de classification et de rémunération pour ce groupe, recommandations que le gouvernement a acceptées.

Par la suite, les conseils d'administration des sociétés d'État ont recommandé au gouverneur en conseil des rajustements salariaux pour leurs premiers dirigeants, en fonction du rendement de ces derniers. Ces rajustements ont été apportés en 1999.

Dans le troisième rapport qu'il publiait en décembre 2000, le Comité ne recommandait pas d'autres rajustements salariaux dans le cas des premiers

dirigeants. En conséquence, ceux-ci n'ont pas vu leur structure salariale majorée depuis 1999. Cependant, le Comité avait alors proposé que l'on prenne les mesures suivantes :

(i) continuer de surveiller si la rémunération dans les grandes sociétés d'État était assez concurrentielle pour attirer des candidats compétents;

(ii) en fonction des résultats d'une enquête comparative, rajuster la structure salariale à compter de 2001;

(iii) mesurer la rémunération pécuniaire de chacun des postes de premier dirigeant et effectuer des examens rigoureux visant à déceler les situations de compression par rapport aux subordonnés directs; et

(iv) à partir des résultats produits par les mesures (i) et (iii) ci-dessus et des constatations d'une enquête sur la rémunération globale, apporter les changements qui s'imposent à la structure salariale et à la rémunération à risque, à compter de 2002.

Depuis l'adoption de la nouvelle structure de rémunération des premiers dirigeants, le gouvernement a réussi, de manière générale, à recruter des premiers dirigeants. Par contre, à quelques reprises, il a été nécessaire d'offrir plus que l'échelle salariale applicable pour recruter les candidats souhaités. Ces situations se sont surtout produites dans le cas de grandes sociétés d'État ou de sociétés à vocation commerciale. Il sera important de continuer à surveiller la capacité des sociétés d'attirer des candidats compétents et que l'information à ce sujet puisse être prise en compte au moment où l'on reverra la rémunération globale des premiers dirigeants.

Le Bureau du Conseil privé progresse bien dans ses efforts pour mesurer la rémunération globale de chacun des postes de premier dirigeant et dans la recherche des cas de compression ou d'inversion salariale par rapport aux subordonnés directs. Le Bureau du Conseil privé a effectué une enquête auprès de chaque société d'État pour établir les avantages versés aux premiers dirigeants (ces avantages étant généralement fixés par le conseil d'administration) ainsi que le niveau de rémunération versée aux subordonnés directs. On établit présentement la valeur de ces avantages et le Comité se servira de celle-ci ainsi que de l'information sur la rémunération des subordonnés directs lorsqu'il reverra la rémunération globale des premiers dirigeants cette année.

PORTÉE

L'examen présenté ci-dessous porte sur 36 sociétés d'État. On en trouvera la liste complète, par groupe, à l'annexe C.

Comme dans les rapports précédents, pour diverses raisons, le présent examen ne vise pas certaines sociétés d'État, soit :

- l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, puisque leurs premiers dirigeants ne sont pas nommés par le gouverneur en conseil;
- la Queens Quay West Land Corporation, cette société étant en voie de liquidation;
- Ridley Terminals Inc. et le Fonds d'investissement du Cap-Breton, dont les premiers dirigeants exercent leurs fonctions à temps partiel; et
- la Corporation de développement des investissements du Canada, dont le poste de premier dirigeant est vacant depuis un certain temps déjà.

ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Ainsi que l'avait recommandé le premier Comité, le Bureau du Conseil privé a obtenu des données comparatives sur la rémunération dans le marché externe, données que le Comité a étudiées au moment de définir la nécessité de rajuster la structure de rémunération des premiers dirigeants en 2001. Le Comité a examiné ces données dans le contexte de la structure en vigueur depuis 1999.

La structure de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État est fondée sur la rémunération pécuniaire totale du premier groupe de sociétés d'État ayant été fixée au premier quartile de la rémunération pécuniaire totale des postes comparables dans le secteur privé. Les taux normaux des groupes 2 à 10 sont calculés en appliquant un écart variant de 12 p. 100 à 20 p. 100 entre les groupes, ce qui reflète la pratique du marché consistant à accroître l'écart dans la rémunération à mesure que les responsabilités augmentent. Les premiers dirigeants sont aussi admissibles à la rémunération à risque, laquelle varie entre 10 p. 100 du salaire dans le cas des groupes de niveau inférieur, à 25 p. 100 dans le cas du groupe 10.

RÉSULTATS

Le Comité a comparé la structure de rémunération actuelle des premiers dirigeants, laquelle établit leur rémunération globale en espèces (soit le taux normal plus le maximum de la rémunération à risque), à la médiane des postes équivalents de l'échantillon de la société Hay, lequel comprend plus de 250 organisations financières et industrielles. Pour chacun des 10 groupes, nous avons constaté que la rémunération globale en espèces était inférieure à la fois à la médiane et au premier quartile de l'échantillon de la société Hay, l'écart de rémunération s'accroissant aux niveaux plus élevés.

Les données de la société Hay révèlent que le taux normal de 107 400 $ qui avait été fixé pour les premiers dirigeants des sociétés du groupe 1, le groupe repère, a pris 5,39 p. 100 de retard depuis 1999 par rapport au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison.

RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Le Comité recommande de majorer les taux normaux de 5,39 p. 100, avec effet en 2001, à la date du début de l'année financière de chacune des sociétés d'État. Une telle mesure aura pour effet de rétablir l'intégrité de la structure de rémunération des premiers dirigeants, en ramenant le taux normal du groupe 1 au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison. Compte tenu qu'aucun rajustement salarial n'a été apporté en 2000, cette augmentation couvrirait en réalité une période de deux ans (2000 et 2001) tout en renforçant la capacité des sociétés d'État de recruter et de conserver leurs premiers dirigeants.

Nous avons envisagé de recommander d'augmenter la rémunération à risque des premiers dirigeants, plutôt que les taux normaux, sauf que le taux normal du groupe 1 serait demeuré inférieur au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison. D'après le Comité, en fixant la rémunération sous ce niveau, on aurait affaibli l'ensemble de la structure de rémunération et sapé la capacité de recrutement concurrentiel à long terme pour ces postes. Nous étudierons cette année d'autres rajustements

potentiels de la structure de rémunération, tant au chapitre des traitements que de la rémunération à risque, dans le cadre de notre examen de la rémunération globale des premiers dirigeants.

Une augmentation de 5,39 p. 100 résulterait dans la structure de rémunération révisée qui suit. Les minimums des échelles salariales des premiers dirigeants continueraient d'être fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE ACTUELS ET PROPOSÉS (PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT)

	Taux normaux actuels (en milliers de dollars)	Taux normaux proposés (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Groupe 1	107,4	113,2	10 p. 100
Groupe 2	120,3	126,8	10 p. 100
Groupe 3	134,7	142,0	10 p. 100
Groupe 4	150,9	159,1	10 p. 100
Groupe 5	169,0	178,2	10 p. 100
Groupe 6	194,4	204,9	15 p. 100
Groupe 7	223,6	235,7	15 p. 100
Groupe 8	257,1	271,0	15 p. 100
Groupe 9	308,5	325,2	20 p. 100
Groupe 10	370,2	390,2	25 p. 100

FIGURE 3

Le Comité recommande que dans le cas du gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), on continue d'intégrer une partie de la rémunération à risque au taux normal ainsi que l'avait recommandé le Comité précédent,

étant donné que la rémunération variable pécuniaire a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste. Dans le passé, on ajoutait au taux normal les deux tiers de la rémunération à risque maximale. Ce niveau constitue la moyenne de la rémunération à risque versée et le Comité est d'avis que le taux normal devrait continuer d'être ajusté ainsi.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES PROPOSÉE, RÉMUNÉRATION ACTUELLE ET VALEUR MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON D'ORGANISATIONS FINANCIÈRES ET INDUSTRIELLES DE LA SOCIÉTÉ HAY

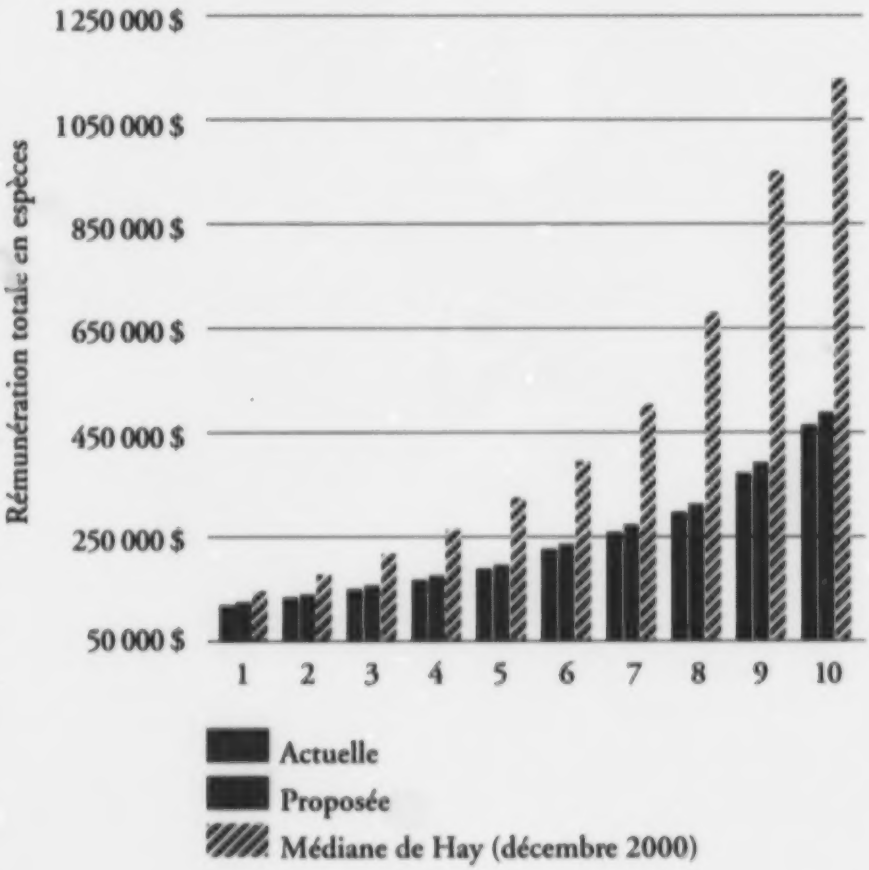


FIGURE 4

La figure 4 illustre la rémunération totale en espèces recommandée – c'est-à-dire le taux normal plus le maximum de la rémunération à risque – par rapport à la structure actuelle et par rapport à l'échantillon de la société Hay, et le fait que les recommandations produisent un niveau de rémunération bien en deçà de la médiane. En fait, quatre groupes se situent sous le premier décile et les six autres se retrouvent entre le premier décile et le premier quartile, l'écart allant croissant à mesure que l'ampleur de l'emploi augmente.

Le Comité est préoccupé par le retard que la rémunération des premiers dirigeants accuse par rapport au groupe de comparaison, en particulier au chapitre de la rémunération à risque.

Le Comité est préoccupé par le retard que la rémunération des premiers dirigeants accuse par rapport au groupe de comparaison, en particulier au chapitre de la rémunération à risque, cette dernière étant beaucoup plus élevée dans le secteur privé que le niveau présentement offert aux premiers dirigeants des sociétés d'État.

Nous recommandons que tout rajustement futur de la structure de rémunération des premiers dirigeants se fonde sur des données plus actuelles en ce qui concerne le groupe de comparaison. Cette recommandation est conforme à ce que nous proposons dans le cas des cadres de direction et des sous-ministres et aurait aussi le mérite de renforcer le caractère concurrentiel de la rémunération des premiers dirigeants tout en aidant à atténuer les difficultés en matière de recrutement. Nous proposons aussi que le pourcentage de rémunération à risque soit revu au titre de l'examen de la rémunération globale des premiers dirigeants qui se déroule présentement.

Parallèlement, nous croyons qu'il faudrait entreprendre un examen du groupe de comparaison de la société Hay, compte tenu des écarts ressortant de la comparaison pour les groupes plus élevés.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- concluons que le taux normal du groupe 1 a pris du retard par rapport au premier quartile du marché servant à des fins de comparaison et recommandons que le gouvernement accorde une augmentation de 5,39 p. 100 entrant en vigueur en 2001, à la date du début de l'année

financière de chacune des sociétés d'État. La progression des premiers dirigeants vers les nouveaux taux normaux tiendrait compte de leur rendement et des recommandations des conseils d'administration;

- recommandons que dans le cas du gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), on continue d'ajouter au taux normal du poste les deux tiers de la rémunération à risque maximale, compte tenu que la rémunération variable pécuniaire a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste;
- recommandons que tout rajustement futur de la structure de rémunération des premiers dirigeants se fonde sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison;
- proposons que la rémunération à risque soit revue au titre de l'examen de la rémunération globale des premiers dirigeants présentement en cours; et
- proposons que soit entrepris dans l'avenir un examen du groupe de comparaison de la société Hay, compte tenu des écarts ressortant de la comparaison avec les groupes plus élevés.

RÉMUNÉRATION DES AUTRES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

CONTEXTE

Les autres personnes nommées par le gouverneur en conseil forment le troisième groupe distinct du personnel de direction, et regroupe principalement des dirigeants et des membres d'agences, de conseils et de commissions.

Au cours des dernières années, les recommandations du Comité visant les structures de rémunération des cadres de direction et des sous-ministres ainsi que des premiers dirigeants des sociétés d'État ont été mises en œuvre avec succès.

Le Comité initial avait aussi recommandé que le Bureau du Conseil privé effectue un examen de la justesse de la structure de rémunération du troisième groupe de cadres, celui des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Cet examen a depuis été effectué.

Dans le passé, on a généralement évalué les postes de ce groupe, tels que ceux de cadres de direction et de premiers dirigeants des sociétés d'État, à l'aide du plan d'évaluation des postes de la firme Hay Management Consultants. À l'heure actuelle, les postes sont évalués et classifiés selon une échelle de 11 niveaux du groupe GIC.

La structure de classification GIC a été élaborée dans les années 1980. Auparavant, les titulaires étaient rémunérés d'après les échelles salariales des administrateurs de programmes, des cadres de direction et des sous-ministres. La conversion à la structure de classification GIC s'est faite progressivement. C'est ainsi qu'au début des années 1980, les postes rémunérés selon les échelles salariales des administrateurs de programmes et des cadres de direction ont été converties en huit niveaux GIC. En 1987, ce nombre est passé à onze et les titulaires rémunérés en fonction de l'un des trois niveaux DM ont vu leur classification convertie en trois niveaux GIC équivalents. Depuis ces conversions, les échelles salariales du groupe GIC sont calquées sur celles des cadres de direction et des sous-ministres, les récentes augmentations de ces deux derniers groupes étant aussi appliquées aux taux normaux des niveaux GIC.

CONSIDÉRATIONS PARTICULIÈRES

Le groupe GIC diffère de celui des cadres de direction et des sous-ministres : il est constitué d'un effectif aux connaissances et aux compétences diversifiées et ses titulaires sont généralement recrutés à l'extérieur de la fonction publique, souvent dans le secteur privé, et nommés pour une période déterminée (les mandats varient habituellement de trois à cinq ans). Il n'y a pas de progression dans la carrière pour les titulaires de ces postes. À la fin de son mandat, le titulaire peut être renommé pour une durée déterminée mais doit parfois aussi chercher un autre emploi.

Ce groupe GIC diffère aussi de celui des premiers dirigeants des sociétés d'État, du fait que la structure de gouvernance des sociétés d'État, avec ses conseils d'administration et ses présidents, est différente de celle de la plupart des agences, conseils et commissions. En outre, plusieurs sociétés d'État ont une vocation commerciale, tandis que les agences, conseils et commissions sont chargés de l'exécution de politiques gouvernementales, de fonctions quasi judiciaires ou de fonctions de réglementation.

De plus, la majorité des titulaires de niveau GIC n'occupent pas une fonction de gestion mais siègent plutôt à titre de membres d'organismes quasi judiciaires et d'organismes de réglementation, tels que la Commission de l'immigration et du statut de réfugié, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes ou encore le Tribunal canadien des droits de la personne. Parmi la minorité de titulaires chargés de responsabilités de gestion, on retrouve les présidents et les vice-présidents de ces organismes quasi judiciaires ou d'autres postes, tels que celui de président du Conseil national de recherches et celui d'archiviste national.

Plusieurs des organisations concernées sont aussi désignées comme employeurs distincts et chargées de la conduite de leurs relations syndicales-patronales et de leurs propres politiques de gestion des ressources humaines. La plupart d'entre elles ont été constituées en vertu d'une loi définissant leur mandat et leur structure de gouvernance. Pour leur part, les organismes quasi judiciaires ont un fonctionnement indépendant du gouvernement et exercent leurs activités dans les paramètres de leur mandat et des grandes orientations stratégiques établies par le Parlement.

Le caractère indépendant des agences, conseils et commissions dirigés par des personnes de niveau GIC, tant au chapitre de la prise de décisions que celui du fonctionnement, ainsi que la diversité des fonctions de gestion et autres occupées par les titulaires, a amené le Comité à conclure qu'une structure de classification et de rémunération distincte de celles des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être adoptée pour ce groupe.

Une structure de classification et de rémunération distincte de celles des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être adoptée pour ce groupe.

PRINCIPES RÉGISSANT L'ÉTABLISSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL À DES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

Les principes que nous avons adoptés dans notre étude de la rémunération des titulaires du niveau GIC sont semblables à ceux utilisés pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État. C'est ainsi que nous nous sommes penchés sur :

- les postes externes pertinents par rapport auxquels comparer les politiques régissant la rémunération en espèces;

- la combinaison adéquate de rémunération fixe et variable pour les postes auxquels la rémunération au rendement s'appliquerait;
- la rémunération adéquate pour les fonctions quasi judiciaires et les fonctions de réglementation qui ne devraient pas être assujetties à la rémunération au rendement; et
- la relativité de la rémunération des postes de niveau GIC par rapport à celle des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État.

En outre, à l'instar des examens antérieurs des groupes EX et DM et des postes de premiers dirigeants, nous avons veillé à ce que la structure de rémunération recommandée :

- permette au gouvernement de recruter des personnes disposant des qualités requises pour exécuter des fonctions exigeantes et importantes au service de leur pays;
- témoigne de prudence sur le plan financier; et
- suive la rémunération du secteur privé plutôt que de donner le ton à celle-ci.

MÉTHODOLOGIE

ÉVALUATIONS DES POSTES DES PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL À DES AGENCES, CONSEILS ET COMMISSIONS

Avant d'établir une quelconque structure de rémunération, il est essentiel de procéder à une évaluation des postes afin de mesurer l'écart des responsabilités entre ces derniers. À l'heure actuelle, il n'y a eu aucune évaluation générale du plan d'évaluation des postes de niveau GIC depuis près de 20 ans, pas plus que d'étude détaillée de tous les postes de niveau GIC au cours de la même période.

La première étape de l'examen de la rémunération effectué par le Bureau du Conseil privé a consisté à mettre à jour le plan d'évaluation des postes du groupe GIC. Avec l'aide de la société Hay Management Consultants, on a modifié et adapté le plan d'évaluation en fonction des caractéristiques des titulaires de ce groupe, dans le but :

- de moderniser le plan par rapport aux responsabilités actuelles des agences,

des conseils et des commissions et par rapport aux responsabilités des postes de gestion et autres; et
- d'intégrer un élément d'évaluation du milieu et des conditions de travail, conformément aux exigences de la *Loi canadienne sur les droits de la personne.*

En vertu du plan d'évaluation révisé de la société Hay, les postes ont été évalués en fonction des éléments suivants :
- connaissances et compétences;
- responsabilités et obligations; et
- milieu et conditions de travail.

Afin d'évaluer les postes en fonction de ces éléments, il est nécessaire de disposer d'un profil de responsabilisation pour chacun des postes. Ce type de profil est en fait une description concise et structurée du poste, contenant tous les renseignements nécessaires aux fins de son évaluation par rapport au plan. Dans chacune des organisations, on a préparé de tels profils.

Le Bureau du Conseil privé a évalué les postes, en collaboration avec le personnel de Hay Management Consultants. Plus d'une centaine de profils de responsabilisation différents, provenant de quelque 70 organisations, ont ainsi été évalués. Compte tenu que certains profils décrivaient les fonctions de plusieurs postes (par exemple, l'un d'entre eux décrivait le travail de plus de 150 membres de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié), le nombre de postes visés était supérieur à 400.

Les postes dont l'évaluation ne présentait pas de différence significative entre eux ont été regroupés. Il en est résulté 10 niveaux de classification (énumérés aux annexes D et E). Ces derniers tiennent compte des différences importantes entre les postes sur les plans des connaissances, des compétences et de la responsabilisation.

On trouvera à l'annexe F des renseignements généraux concernant les agences, conseils et commissions visés par cet examen.

ANALYSE COMPARATIVE DE LA RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

Comme mentionné précédemment, nous recommandons que la rémunération des titulaires de niveau GIC soit traitée séparément de celle des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État, compte tenu que la plupart œuvre dans des organismes distincts

des ministères et des sociétés d'État. En outre, les organismes quasi judiciaires et les organismes de réglementation ont un fonctionnement indépendant du gouvernement et leur titulaires sont généralement recrutés dans le secteur privé, certains provenant parfois du secteur public élargi, entre autres des universités et des établissements de santé.

Le Comité consultatif propose que l'on établisse une structure de rémunération qui tienne compte des caractéristiques particulières de ce groupe.

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION RECOMMANDÉE POUR LES POSTES DE NIVEAU GIC

L'examen de la classification GIC mené par le Bureau du Conseil privé a résulté en 10 niveaux. Nous avons constaté pour chacun de ces niveaux, à l'exception des moins élevés, que la rémunération globale en espèces se situait bien en deçà de la médiane de la rémunération des postes semblables compris dans l'échantillon du secteur privé de la société Hay Management Consultants.

Afin d'établir la structure de rémunération des GIC, le Comité devait tout d'abord déterminer le niveau qui servirait de repère aux fins de la relativité interne. Étant donné que c'est le troisième niveau qui compte le plus de titulaires dans la structure de classification proposée, soit plus de la moitié des postes, nous avons décidé que ce niveau constituait un repère logique. Nous en avons ensuite établi le taux normal du niveau 3 en le faisant correspondre à celui des postes semblables du secteur privé dans l'échantillon de données de la société Hay.

Pour établir les taux normaux des autres niveaux, le Comité a suivi une approche semblable à celle utilisée pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État, soit d'appliquer un écart de 15 p. 100 entre les niveaux. Dans le cas des postes admissibles à la rémunération au rendement, la rémunération à risque a été fixée à 10 p. 100 aux niveaux moins élevés, allant jusqu'à 20 p. 100 pour les niveaux élevés, reproduisant ainsi les structures de rémunération des cadres de direction, des sous-ministres et des premiers dirigeants des sociétés d'État.

Afin de distinguer cette nouvelle structure de la structure de classification et de rémunération actuelle du groupe GIC, le Comité propose de donner

le nom de groupe GC à ces postes qui seront admissibles à la rémunération au rendement.

En faisant correspondre le poste de niveau 3 à la médiane du secteur de comparaison, on obtient un taux normal de 91 800 $ pour ce niveau et la structure de rémunération qui suit pour le groupe GC. Nous proposons aussi que les minimums des échelles salariales soient fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE PROPOSÉS POUR LE GROUPE GC

	Taux normaux (en milliers de dollars)	Rémunération à risque
Niveau 1	69,4	10 p. 100
Niveau 2	79,8	10 p. 100
Niveau 3 (repère)	91,8	10 p. 100
Niveau 4	105,6	10 p. 100
Niveau 5	121,4	10 p. 100
Niveau 6	139,6	15 p. 100
Niveau 7	160,5	15 p. 100
Niveau 8	184,6	15 p. 100
Niveau 9	212,3	20 p. 100
Niveau 10	244,1	20 p. 100

FIGURE 5

Le Comité a aussi recherché la meilleure méthode d'élaborer une structure de rémunération pour la majorité des titulaires qui ne sont pas admissibles à la rémunération au rendement, en raison de la nature quasi judiciaire ou réglementaire de leurs fonctions. Nous avons conclu que l'approche retenue devrait s'apparenter à celle suivie pour le poste de gouverneur de

la Banque du Canada, pour lequel la rémunération au rendement est jugée irrecevable. Dans ce dernier cas, on a ajouté au taux normal les deux tiers de la rémunération à risque maximale. Comme on l'a déjà mentionné, ce montant correspond au versement moyen de la rémunération à risque, et le Comité considère adéquat de rajuster en conséquence les taux normaux des postes assortis de responsabilités quasi judiciaires.

Afin d'établir une distinction entre cette autre nouvelle structure et la structure de classification et de rémunération actuelle du groupe GIC et avec celle du groupe GC admissible à la rémunération au rendement, le Comité propose de donner le nom de groupe GC-Q à ce groupe de postes.

Cette approche produirait la structure de rémunération suivante pour le groupe GC-Q. Les minimums des échelles salariales seraient fixés à 85 p. 100 des taux normaux.

Taux normaux proposés pour le groupe GC-Q

	Taux normaux (en milliers de dollars)
Niveau 1	74,0
Niveau 2	85,1
Niveau 3	97,9
Niveau 4	112,6
Niveau 5	129,5
Niveau 6	153,6
Niveau 7	176,5
Niveau 8	203,1
Niveau 9	240,6
Niveau 10	276,6

Figure 6

Le diagramme qui suit compare la rémunération totale en espèces recommandée pour le groupe GC, c'est-à-dire le taux normal plus la rémunération à risque maximale, celle recommandée pour le groupe GC-Q ainsi que le niveau de l'échantillon du secteur privé canadien de la société Hay. Les recommandations visant les groupes GC et GC-Q correspondent à des niveaux bien en deçà de la médiane, passé le troisième niveau.

RÉMUNÉRATION TOTALE EN ESPÈCES PROPOSÉE DES GROUPES GC-Q ET GC PAR RAPPORT À LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON DU SECTEUR PRIVÉ CANADIEN DE LA SOCIÉTÉ HAY

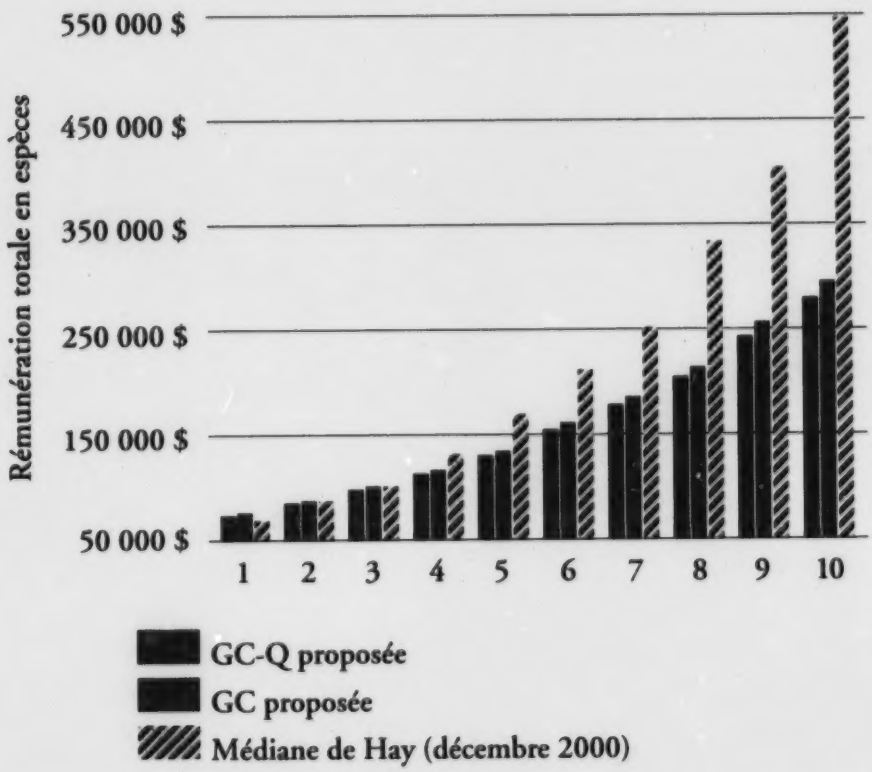


FIGURE 7

En outre, le Comité recommande que les rajustements futurs de la structure de rémunération se fondent sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison, comme recommandé pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État. Cette façon de faire aidera la fonction publique à demeurer concurrentielle à une époque où la concurrence pour les ressources humaines hautement qualifiées est à la hausse.

MISE EN OEUVRE DE LA STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION PROPOSÉE

Le Bureau du Conseil privé a constaté, dans son évaluation des postes, que la valeur relative de certains postes par rapport à d'autres avait changé. Cette situation découle des révisions apportées au plan d'évaluation, des modifications des responsabilités des postes et de décisions de classification antérieures fondées sur le titulaire plutôt que sur le poste.

En raison des changements touchant l'évaluation des postes et la valeur relative entre ceux-ci, certains sont maintenant classifiés à un niveau relatif plus élevé et d'autres, à un niveau inférieur. Ces décisions de classification auront pour effet de rendre certains titulaires admissibles à un taux normal plus élevé et d'autres, à un taux normal moins élevé.

Le Bureau du Conseil privé élabore des politiques qui faciliteront la conversion aux nouveaux groupes. Il informera tous les organismes au sujet de ces politiques et de la façon de convertir les titulaires à la nouvelle structure de classification et de rémunération.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé, nous :

- avons conclu qu'une structure de classification et de rémunération distincte de celles établies pour les cadres de direction, les sous-ministres et les premiers dirigeants des sociétés d'État devrait être établie à l'égard des personnes de niveau GIC, et nous recommandons que le gouvernement approuve les structures de rémunération révisées que nous proposons;

- recommandons que les rajustements futurs de la rémunération des groupes GC et GC-Q se fondent sur des données plus actuelles pour le groupe de comparaison; et
- appuyons le plan du Bureau du Conseil privé consistant à élaborer des politiques qui faciliteront la conversion depuis la structure de classification du groupe GIC à la nouvelle structure GC, et prévoyant d'informer tous les organismes au sujet de ces politiques et de la façon de convertir les titulaires à la nouvelle structure de classification et de rémunération.

Politiques et programmes de gestion des ressources humaines

« En bout de ligne, il importe de se rappeler que nous ne pouvons devenir ce que nous devons être sans passer par le changement. » (traduction) *Max De Pree*

Le Comité antérieur s'était penché sur les éléments fondamentaux de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et avait formulé des recommandations concernant la nécessité de se doter d'une stratégie à long terme en matière de ressources humaines et au sujet des éléments à inclure dans cette stratégie. Le troisième rapport du Comité présentait brièvement les difficultés critiques auxquelles la fonction publique est confrontée dans le cas de ses dirigeants.

- La formation de dirigeants efficaces pour l'avenir est absolument essentielle si l'on désire que la fonction publique contribue au succès économique et social du Canada.
- Les données démographiques indiquent qu'à elles seules, les retraites des gestionnaires créeront un manque de ressources important, à moins qu'on ne forme suffisamment de nouveaux dirigeants pour combler ces postes.
- Alors que la fonction publique fédérale prend des mesures pour combler ses besoins de main-d'œuvre, elle peut s'attendre à être confrontée au secteur privé et au secteur public élargi dans une lutte agressive pour le talent.
- À mesure que la disponibilité de personnes talentueuses diminuera au cours de la prochaine décennie, il est très avisé de conserver en poste les personnes qui offrent une valeur ajoutée.

Ces observations ont non seulement situé le contexte, mais aussi été un catalyseur, des recommandations en matière de rémunération que nous avons formulées dans les chapitres précédents. Nous espérons que les améliorations que nous recommandons dans ce domaine contribueront aux efforts de recrutement et de maintien en poste des dirigeants dont nous aurons besoin dans l'avenir. Toutefois, comme mentionné précédemment, la rémunération n'est qu'un aspect d'une stratégie de gestion des ressources humaines.

Perfectionnement

Le rapport entre la formation et le perfectionnement, d'une part, et le rendement et l'atteinte des résultats, d'autre part, est si fondamental que l'on considère qu'il va de soi. Néanmoins, nous avons constaté dans nos délibérations que malgré l'emphase accrue mise sur l'apprentissage permanent, la fonction publique fédérale accuse toujours un retard important par rapport au secteur privé au chapitre de l'engagement envers le perfectionnement.

Nous appuyant sur notre expérience collective, nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'un engagement fort et visible de la haute direction à l'endroit de l'apprentissage et du perfectionnement. Nous croyons que l'initiation au leadership et les événements d'apprentissage favorisent le développement d'un sentiment d'identité parmi les dirigeants, tout en assurant une compréhension commune de la vision et des enjeux et initiatives en gestion. De tels programmes devraient être élaborés et parrainés par le centre et les représentants de la haute direction du gouvernement et de la fonction publique devraient y jouer un rôle important.

Nous appuyant sur notre expérience collective, nous ne saurions trop insister sur la nécessité d'un engagement fort et visible de la haute direction à l'endroit de l'apprentissage et du perfectionnement.

Le Comité suggère que le greffier du Conseil privé, dans son rôle de chef de la fonction publique, envisage de parrainer une réunion des dirigeants de la fonction publique. Les cadres de niveaux de sous-ministre adjoint et supérieurs se réuniraient annuellement, pour une période allant de quelques jours à une semaine, afin de discuter de la vision, des orientations stratégiques, des priorités globales ainsi que des initiatives importantes des programmes. Cet événement en serait un d'apprentissage, comportant des études de cas et la revue de pratiques exemplaires, ainsi qu'une occasion de réseautage.

Le Comité croit fermement en la nécessité de l'apprentissage permanent et considère que l'on devrait inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement du personnel de direction.

Le Comité croit fermement en la nécessité de l'apprentissage permanent et considère que l'on devrait inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement du personnel de direction.

Nous recommandons aussi que le gouvernement étudie la possibilité d'étendre l'ampleur des programmes de mentorat dans la fonction publique. De tels programmes procurent des avantages à tous leurs participants et l'institution préserve ainsi les connaissances, l'expérience et la mémoire institutionnelle. Au plan personnel, les cadres expérimentés profitent de la confrontation aux idées nouvelles tandis que les nouveaux cadres bénéficient d'un appui pendant leur apprentissage de l'organisation.

GESTION DU RENDEMENT

En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor mettait en place le nouveau Programme de gestion du rendement. Notre Comité considère que ce programme progresse dans la bonne voie mais que des efforts sont requis pour s'assurer qu'il est toujours appliqué de manière rigoureuse et uniforme. À cette fin, le Comité est heureux de constater que le Secrétariat prévoit élaborer un cadre d'efficacité pour surveiller le niveau de réussite du Programme.

Le Comité suggère que le Secrétariat du Conseil du Trésor étudie la possibilité de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement, une mesure qui présente deux avantages au chapitre de la transparence : elle accroîtrait la connaissance et la confiance de la population à l'égard du régime de rémunération des cadres de direction fédéraux; et elle susciterait une certaine « pression par les pairs », à l'appui des objectifs de rigueur et d'uniformité. Les ministères voudraient être perçus comme suivant les mêmes règles que les autres, en fournissant une justification suffisante sous forme de résultats concrets atteints par suite des décisions en matière de rendement ainsi que dans leur utilisation judicieuse et prudente des deniers publics.

Les résultats des mesures du rendement sont l'une des questions qui préoccupe le Comité. Bien qu'on ait constaté une certaine diminution du pourcentage de cadres de direction évalués comme ayant « dépassé » leurs objectifs, comme on pouvait s'y attendre avec une application plus rigoureuse, cela n'a eu pour effet que d'accroître le pourcentage de cadres

de direction ayant «atteint » leurs objectifs, alors qu'on ne notait aucune augmentation importante de ceux évalués comme n'ayant pas atteint leurs objectifs. Nous croyons fermement qu'il faut porter plus d'attention à cerner et à gérer les cas de rendement faible ou marginal.

Malgré le nombre élevé et la gamme étendue de politiques en matière de ressources humaines dans la fonction publique, on n'y retrouve aucune politique traitant explicitement des employés au rendement insuffisant. Nous croyons que par souci d'équité envers les personnes et la direction, les attentes en matière de rendement devraient être énoncées clairement et appuyées de programmes et de politiques raisonnables et respectueux indiquant les mesures à prendre dans le cas des personnes qui ne sont pas à la hauteur.

Il apparaît clairement aussi que notre monde connaît des changements et que les organisations, y compris la fonction publique, doivent s'adapter à de nouvelles réalités. Par contre, certaines personnes n'arrivent pas à effectuer les transitions efficacement. Le leadership est essentiel à la réussite de toute entreprise de changement et, en son absence, le processus de changement échoue en raison de la faiblesse résultante.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est engagé à élaborer une politique pour traiter les cas de rendement insuffisant et nous l'encourageons dans cette voie. Une telle politique devrait prévoir une gamme complète de mesures et d'options, entre autres la formation et le perfectionnement, la ré-affectation et, le cas échéant, le congédiement. Les gestionnaires disposeraient ainsi d'une politique et d'instruments adéquats pour faire face aux diverses circonstances. La politique devrait aussi requérir des plans d'amélioration du rendement et une surveillance des personnes au rendement insuffisant.

AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

Dans son premier rapport, le Comité consultatif initial avait recommandé que l'on envisage l'adoption d'un régime d'avantages sociaux variables pour les cadres de direction de la fonction publique. Le troisième rapport indiquait que le Comité préférait un programme comportant certains avantages de base, offerts à tous, auxquels s'ajouteraient des avantages

optionnels parmi lesquels on pourrait choisir en fonction des besoins et du mode de vie. Le Comité a recommandé que les avantages de base soient définis avec précision et que les éléments facultatifs soient aussi diversifiés que possible.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a présenté deux options de programmes au Comité. Cependant, les avantages sociaux variables sont une question complexe et c'est pourquoi nous avons demandé plus d'information au sujet des coûts et avantages et des options, de manière à pouvoir étudier la question dans le contexte de la rémunération globale et d'autres priorités.

PRATIQUES EXEMPLAIRES DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir. Nous avons formulé diverses propositions concrètes dans ce rapport qui devraient, à notre avis, contribuer dès maintenant à l'atteinte de ces objectifs.

Nous croyons que le gouvernement est en bonne voie concernant un certain nombre d'initiatives, en particulier dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, de la réforme des structures et des procédés relatifs aux ressources humaines ainsi que de la clarification des responsabilités. Nous recommandons des approches ciblées et pratiques, axées sur une mise en œuvre rapide. Le risque est inhérent à la gestion et une solution bonne à 80 p. 100 est toujours préférable à l'immobilité en attendant la proposition parfaite.

Il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir. Nous avons formulé diverses propositions concrètes dans ce rapport qui devraient, à notre avis, contribuer dès maintenant à l'atteinte de ces objectifs.

Pour l'avenir, nous avons l'intention de passer en revue la gamme complète de politiques et de programmes de ressources humaines destinés au personnel de direction, en examinant tout d'abord plus en détail la méthode utilisée pour le calcul des rajustements de rémunération, la proportion que représente la rémunération variable par rapport à la rémunération globale ainsi que l'efficacité de la gestion du rendement.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS ET DES RECOMMANDATIONS

En résumé,

Au chapitre du perfectionnement, nous :

- sommes d'avis que l'initiation et l'apprentissage favorisent un sentiment d'identité, de compréhension commune et de raison d'être partagée chez les dirigeants;
- suggérons que le greffier du Conseil privé envisage de parrainer une réunion annuelle réunissant les niveaux de sous-ministre adjoint et supérieurs afin de discuter de la vision, des orientations stratégiques, des politiques gouvernementales et des initiatives importantes des programmes de la fonction publique;
- croyons fermement à la nécessité de l'apprentissage permanent et suggérons d'inclure des plans d'apprentissage dans les objectifs de rendement; et
- recommandons que le gouvernement utilise plus largement le mentorat dans la fonction publique.

En ce qui concerne la gestion du rendement, nous :

- suggérons que le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage de publier annuellement les résultats du Programme de gestion du rendement;
- croyons fermement qu'il faudrait accorder davantage d'attention à cerner et à gérer les cas de rendement insuffisant; et
- encourageons le Secrétariat du Conseil du Trésor à élaborer une politique concernant le traitement des cas de rendement insuffisant; cette politique devrait prévoir une gamme complète de mesures et d'options, entre autres les plans de formation et de perfectionnement, la réaffectation et, le cas échéant, le congédiement, de manière que les gestionnaires disposent d'une politique et d'instruments adéquats pour faire face aux diverses circonstances.

En ce qui concerne les avantages sociaux variables, nous avons demandé au Secrétariat de nous fournir de plus amples renseignements et analyses pour nous permettre d'évaluer la faisabilité et les implications de l'adoption d'un tel régime pour les cadres de direction.

Par rapport aux pratiques exemplaires de la gestion des ressources humaines, nous :

- avons conclu que la fonction publique devait relever d'importants défis relativement à ses dirigeants;
- croyons qu'il est essentiel de prendre urgemment des mesures pour attirer et garder en poste les chefs de file dont la fonction publique aura besoin dans l'avenir; et
- recommandons que le gouvernement mette l'accent sur des approches pratiques pouvant être mises en œuvre rapidement.

Conclusion

« *La fonction publique du Canada vit une période absolument emballante; d'une part, les ministres nous demandent de leur prodiguer des conseils judicieux sur des questions de plus en plus complexes; et, d'autre part, les citoyens exigent que nous leur fournissions des services améliorés en temps opportun et par les moyens de leurs choix. La période de transition que nous vivons comme fonctionnaires en ce moment de transition ne facilite pas les choses. Nous passons de l'économie postindustrielle à celle du savoir. Les gouvernements évoluent dans un monde qui est en pleine mutation. Un monde qui exige plus que jamais l'excellence et l'innovation. Le Canada et le reste du globe exigent l'excellence. Nous avons le devoir de servir les Canadiens et les Canadiennes avec excellence .* »

Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet
devant l'Association professionnelle des cadres
de la fonction publique du Canada (APEX)
Le 6 juin 2001

Dans son discours prononcé à l'occasion de la conférence annuelle de l'APEX, en juin 2001, Mel Cappe faisait porter l'attention sur le défi du leadership pour les cadres de la fonction publique et sur la nécessité d'opérer une transformation fondamentale de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, entre autres dans les domaines de l'infrastructure, des politiques, des programmes et de la bureaucratie. Dans une allocution teintée d'un sentiment d'urgence et de passion, il a parlé du renouveau possible et de l'incidence que ce renouveau aurait sur le Canada et sa population au cours du 21e siècle. Il a aussi traité du rôle que les dirigeants de la fonction publique sont appelés à jouer pour garantir l'excellence des ressources humaines, des processus, des politiques et des résultats.

Nous constatons l'urgent besoin de moderniser et de renouveler la fonction publique. Au cœur de ce projet, on retrouve le besoin de disposer de stratégies, de politiques, de programmes et d'une infrastructure des ressources humaines qui soient à la fois modernes, simples, robustes et souples.

Notre Comité appuie ces idées : nous constatons l'urgent besoin de moderniser et de renouveler la fonction publique. Au cœur de ce projet, on retrouve le besoin de disposer de stratégies, de politiques, de programmes et d'une infrastructure des ressources humaines qui soient à la fois modernes, simples, robustes et souples. Voilà d'ambitieux objectifs, qui requerront de vastes changements, et chargés à la fois d'occasions et de menaces. Le défi du leadership consiste à saisir les occasions et à dissiper les menaces.

Notre expérience nous démontre que tout changement profond doit reposer sur l'engagement de chefs de file courageux. À cet égard, notre Comité se donne pour rôle d'aider à forger une fonction publique dirigée par des chefs de file résolus et courageux, en participant à la définition de la vision et des stratégies ainsi que des politiques et des programmes touchant l'ensemble des questions de l'infrastructure des ressources humaines.

Dans ce premier rapport, nous présentons des recommandations précises touchant la rémunération des trois groupes de dirigeants de la fonction publique, soit :

- les collectivités des groupes EX et DM;
- les premiers dirigeants des sociétés d'État; et
- les personnes nommées par le gouverneur en conseil à des agences, conseils et commissions.

Nous proposons d'importants changements structurels dans le cas des postes GIC, pour que leur rémunération reflète plus adéquatement la caractère unique de ces nominations ainsi que les responsabilités des postes.

Nous avons l'intention de conseiller activement le gouvernement sur toute la gamme des politiques et des programmes de ressources humaines touchant le personnel de direction.

Nous avons formulé des recommandations concernant le perfectionnement des dirigeants et destinées à promouvoir une compréhension commune et une raison d'être partagée.

Nous avons l'intention de conseiller activement le gouvernement sur toute la gamme des politiques et des programmes de ressources humaines touchant le personnel de direction.

Nous espérons qu'il découlera des changements audacieux des travaux du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, et encourageons ces travaux; nous accueillons favorablement aussi l'occasion d'être au nombre des réseaux

de conseillers auxquels la fonction publique aura recours pour stimuler et apporter les changements requis. Dans nos travaux, nous mettrons l'accent sur la collectivité des dirigeants, conformément à notre mandat.

Morley Callaghan a déjà dit, parlant du Canada : « *L'ami véritable de ce pays, c'est celui ou celle qui croit en l'excellence, qui se bat pour elle et qui s'efforce de la produire.* » (traduction)

Nous croyons que notre pays a besoin d'une fonction publique comptant des dirigeants qui soient ses amis véritables et nous nous engageons à concrétiser ce souhait.

ANNEXES

Annexe A

MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF SUR LE MAINTIEN EN POSTE ET LA RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL DE DIRECTION (2001-2004)

Carol M. Stephenson, B.A. (Présidente du comité)
Présidente et chef de la direction, Lucent Technologies Canada

Mme Stephenson a été nommée présidente et chef de la direction de Lucent Technologies Canada en 1999. Dans ses postes antérieurs, elle a été présidente et chef de l'exploitation (Amériques) de BCE Media Inc.; présidente et chef de la direction de Stentor Resource Centre Inc.; et vice-présidente de Bell Canada. Mme Stephenson est diplômée de l'Université de Toronto. Elle a terminé également le programme des cadres supérieurs de la Graduate School of Business Administration de l'Université de la Californie à Berkeley et le Programme de gestion supérieure à l'Université Harvard. Elle a également reçu un doctorat honorifique en génie de l'Université Ryerson.

Robert E. Brown, B.Sc.
Président et chef de la direction, Bombardier Inc.

M. Brown a été nommé président et chef de la direction de Bombardier Inc. en 1999. Dans ses postes antérieurs, il a été président et chef de l'exploitation de Bombardier aéronautique; président du groupe Bombardier aéronautique – Amérique du Nord; premier vice-président, Planification stratégique et développement de l'entreprise – Bombardier; vice-président, Développement de l'entreprise - Bombardier. De plus, M. Brown a occupé des postes supérieurs dans la fonction publique fédérale, y compris celui de sous-ministre adjoint au ministère de l'Expansion industrielle régionale. Il a également occupé des postes à Énergie atomique du Canada, à la

Commission de la fonction publique, au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Conseil des premiers ministres des Maritimes. M. Brown détient un baccalauréat en sciences du Collège militaire royal de Kingston et il a participé au Programme de gestion supérieure à l'École d'études commerciales de Harvard.

John L. Fryer, C.M., B.Sc. (Écon.), M.A.
Professeur adjoint, Université de Victoria

Professeur adjoint, École d'administration publique, Université de Victoria; président émérite, Syndicat national des employés généraux du secteur public (SNEGSP). M. Fryer est membre du conseil d'administration du Centre international des droits de la personne et du développement démocratique; et président du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale. Dans ses postes antérieurs, il a été secrétaire général du Syndicat des employés du gouvernement de la Colombie-Britannique et président du Syndicat national des employés généraux du secteur public.

M. Fryer a été membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (1997-2001), présidé par Lawrence F. Strong.

Monique F. Leroux, M.B.A., F.C.A.
Présidente, société financière Desjardins-Laurentienne et chef de la direction de ses succursales

Mme Leroux est responsable de l'élaboration des activités des succursales Desjardins dans les domaines de l'assurance, des services de fiducie et de la gestion des investissements. Dans ses postes antérieurs, Mme Leroux a été principale vice-présidente et chef de l'exploitation de Quebecor Inc.; principale vice-présidente à l'administration centrale de la Banque royale, Québec; associée directrice générale de Caron Bélanger Ernst & Young, responsable des services aux institutions financières pour le Québec; et associée responsable de la vérification et de la consultation en gestion pour des sociétés nationales et internationales. Elle détient une maîtrise en administration publique de l'Université du Québec et le titre de comptable agrée.

Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (Agr.), M.Sc., Ph.D.
Président, Gaétan Lussier et associés

Ancien sous-ministre adjoint et ancien sous-ministre, ministère québécois de l'Agriculture. Ancien sous-ministre, Agriculture Canada. Ancien sous-ministre et ancien président, Emploi et Immigration Canada. Ancien président, Les Boulangeries Weston Québec Inc. Ancien président et chef de la direction de Culinar Inc.

M. Lussier a été membre du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (1997-2001), présidé par Lawrence F. Strong.

Sarah E. Raiss, B.Sc., M.B.A.
Vice-présidente à la direction, Services de l'entreprise, TransCanada Pipelines

Sarah Raiss est actuellement vice-présidente à la direction, services de l'entreprise et elle est responsable des ressources humaines, des relations avec le gouvernement, des services d'information, des investissements dans la communauté et des communications. Avant d'occuper ce poste à TransCanada Pipelines Limited, elle a été présidente de S.E. Raiss Group Inc.; vice-présidente du Service à la clientèle, de la formation et du soutien en TI de Ameritech; principale experte-conseil auprès de Metzler & Associates; et elle a occupé plusieurs postes à Michigan Bell. Mme Raiss détient un baccalauréat en sciences (mathématiques appliquées) et une maîtrise en administration publique en marketing stratégique et comportement organisationnel de l'Université du Michigan.

Tom Traves, B.A., M.A., Ph.D.
Président, Université Dalhousie

M. Traves est président de l'Université Dalhousie depuis 1995. Il est membre du conseil d'administration de La Maritime Compagnie d'assurance-vie, du Atlantic Canada Petroleum Institute, de Technology Applications Research Alliance, InNOVAcorp, du Greater Halifax Partnership, du International Ocean Institute, de l'Association des universités et des collèges du Canada et de l'Association des universités du Commonwealth. Il est président de l'Association des universités de l'Atlantique, du Comité permanent de l'Association des universités et des collèges sur l'éducation et le financement et du Comité consultatif de l'Institut des banquiers canadiens. Auparavant, il a été vice-président (académique) de l'Université du Nouveau-Brunswick à Frédéricton et doyen de la Faculté des arts à l'Univeristé York à Toronto. M. Travers détient un baccalauréat de l'Université du Manitoba, une maîtrise et un doctorat de l'Université York et il a reçu un doctorat honorifique de l'Université Umea en Suède en 1997.

Annexe B

Mandat du Comité

Dispenser des conseils et formuler des recommandations à la présidente du Conseil du Trésor, de manière indépendante, sur les aspects suivants relatifs aux cadres de direction, aux sous-ministres et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil dans la fonction publique fédérale et le secteur public :

- l'élaboration d'une stratégie visant les cadres de direction de la fonction publique, qui puisse répondre aux besoins en gestion des ressources humaines pour les 10 prochaines années;
- des stratégies et des principes de rémunération;
- des questions de gestion générales, entre autres les politiques et les programmes en matière de ressources humaines, les conditions d'emploi et d'autres questions liées à la classification et à la rémunération, telles que les taux de traitement, les récompenses et la reconnaissance.

Présenter des recommandations appropriées à la présidente du Conseil du Trésor, dans un rapport qui celui-ci rendra public.

Annexe C

Sociétés d'État par groupe

Groupe 1

Administration de pilotage de l'Atlantique
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée

Groupe 2

Administration de pilotage des Laurentides
Administration de pilotage du Pacifique
Fondation canadienne des relations raciales
Société d'expansion du Cap-Breton

Groupe 3

Conseil canadien des normes
Construction de défense (1951) Limitée
Office de commercialisation du poisson d'eau douce
Société des ponts fédéraux Limitée

Groupe 4

Commission canadienne du lait
Musée canadien de la nature
Musée des beaux-arts du Canada
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne
Société du Centre national des Arts
Société du Musée national des sciences et de la technologie

GROUPE 5

Commission canadienne du tourisme
Commission de la capitale nationale
Conseil des arts du Canada
Corporation commerciale canadienne
Marine Atlantique S.C.C.
Société du Musée canadien des civilisations
Société immobilière du Canada Limitée

GROUPE 6

Centre de recherches pour le développement international
Société d'assurance-dépôts du Canada
Société de développement du Cap-Breton
Société du crédit agricole

GROUPE 7

Banque de développement du Canada
Monnaie royale canadienne
Société pour l'expansion des exportations
Via Rail Canada Inc.

GROUPE 8

Énergie atomique du Canada limitée
Société canadienne d'hypothèques et de logement

GROUPE 9

Banque du Canada
Société Radio-Canada

GROUPE 10

Société canadienne des postes

Annexe D

POSTES GC PAR NIVEAU

GC – 1

Aucun poste présentement

GC – 2

Aucun poste présentement

GC – 3

Secrétaire
Commission des champs de bataille nationaux

Huissier du Sénat
Sénat

GC – 4

Bibliothécaire parlementaire associé
Bibliothèque du Parlement

Premier dirigeant
Le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies

Président
Commission canadienne des affaires polaires

Vice-président et membre
Conseil national des produits de ferme

Secrétaire
Secrétariat canadien – Accord de libre-échange nord-américain

Secrétaire
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

GC – 5

Commissaire
Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale

Directeur général adjoint des élections
Bureau du Directeur général des élections

Président
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

Greffier adjoint
Chambre des communes

Sergent d'armes
Chambre des communes

Commissaire au développement de l'aquaculture
Ministère des Pêches et Océans

GC – 6

Bibliothécaire parlementaire
Bibliothèque du Parlement

Secrétaire
Bureau du Gouverneur général

Légiste et conseiller parlementaire
Chambre des communes

Sous-greffier
Chambre des communes

Président du conseil et membre
Conseil national des produits de ferme

GC – 7

Président et premier dirigeant
Agence canadienne d'évaluation environnementale

Directeur général
Bibliothèque nationale

Coordonnatrice
Bureau de la coordonnatrice de la condition féminine

Directeur
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

Président
Centre international des droits de la personne et du développement démocratique

Président
Commission du droit du Canada

Greffier du Sénat et greffier des parlements
Sénat

Directeur général
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

GC – 8

Archiviste national
Archives nationales du Canada

Greffier de la chambre
Chambre des communes

Président et commissaire du gouvernement à la cinématographie
Office national du film

GC – 9

Président
Conseil de recherches en sciences humaines

Président
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

GC – 10

Président
Conseil national de recherches du Canada

Président
Instituts de recherche en santé du Canada

Annexe E

Postes GC-Q par niveau

GC-Q – 1

Aucun poste présentement

GC-Q – 2

Membre
Comité des griefs des Forces canadiennes

Commissaire adjoint
Commission canadienne des grains

Juge de la citoyenneté

GC-Q – 3

Vice-président
Comité des griefs des Forces canadiennes

Membre coordonnateur
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre *(Section du statut de réfugié)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre *(Section d'appel)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Membre à temps plein
Commission des relations de travail dans la fonction publique

Membre
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Membre
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président
Tribunal de l'aviation civile

Membre titulaire / vacataire *(révision et appel)*
Tribunal des anciens combattants

GC-Q – 4

Membre
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Commissaire *(Travailleurs / Employeurs)*
Commission de l'assurance-emploi du Canada

Vice-président adjoint et membre *(Section d'appel)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Vice-président adjoint et membre *(Section du statut de réfugié)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Vice-président
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

Vice-président
Commission des relations de travail dans la fonction publique

Membre *(régional)*
Commission nationale des libérations conditionnelles

Membre *(Section d'appel)*
Commission nationale des libérations conditionnelles

Membre
Commission du droit d'auteur

Membre *(Employés / Employeurs)*
Conseil canadien des relations industrielles

Vice-président
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président et membre
Tribunal des anciens combattants

Juge principal de la citoyenneté

GC-Q – 5

Enquêteur correctionnel
Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada

Président
Comité des griefs des Forces canadiennes

Président
Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

Membre permanent
Commission canadienne de sûreté nucléaire

Commissaire
Commission canadienne des grains

Vice-président
Commission canadienne des grains

Président
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

Vice-président et membre *(Section d'appel)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président
Commission de révision de sanctions administratives pécuniaires

Vice-président
Commission des relations de travail dans la fonction publique

Vice-président
Commission du droit d'auteur

Vice-président et membre *(régional)*
Commission nationale des libérations conditionnelles

Vice-président et membre *(Section d'appel)*
Commission nationale des libérations conditionnelles

Président
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

Membre régional
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Registraire adjoint
Cour suprême du Canada

Membre
Tribunal canadien des droits de la personne

Membre titulaire / vacataire
Tribunal canadien du commerce extérieur

Président
Tribunal de l'aviation civile

Autre membre
Tribunal de la concurrence

GC-Q – 6

Président et membre
Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Ombudsman
Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

Commissaire
Commission de la fonction publique

Vice-président et membre *(Section du statut de réfugié)*
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

Commissaire
Commission mixte internationale

Premier vice-président et membre
Commission nationale des libérations conditionnelles

Vice-président
Conseil canadien des relations industrielles

Registraire
Cour suprême du Canada

Surintendant
Faillites

Inspecteur général
Ministère du solliciteur général

Membre
Office des transports du Canada

Membre
Office national de l'énergie

Vice-président
Tribunal canadien des droits de la personne

Président
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Vice-président
Tribunal canadien du commerce extérieur

Président et membre ***(révision et appel)***
Tribunal des anciens combattants

GC-Q – 7

Commissaire aux brevets et registraire des marques de commerce
Brevets et marques de commerce

Commissaire
Bureau du commissaire aux traités de la Saskatchewan

Président
Commission des relations de travail dans la fonction publique

Président
Commission des traités de la Colombie-Britannique

Président et commissaire
Commission mixte internationale

Vice-président et membre
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Vice-président et membre
Office des transports du Canada

Vice-président du conseil et membre
Office national de l'énergie

GC-Q – 8

Président et membre
Commission canadienne de sûreté nucléaire

Président
Commission canadienne des droits de la personne

Président
Commission canadienne des grains

Président
Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Président et membre
Commission nationale des libérations conditionnelles

Président
Conseil canadien des relations industrielles

Président
Tribunal canadien des droits de la personne

Président
Tribunal canadien du commerce extérieur

GC-Q – 9

Commissaire
Bureau du commissaire de la concurrence

Surintendant
Bureau du surintendant des institutions financières

Président du conseil et membre
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Président et membre
Office des transports du Canada

Président du conseil et membre
Office national de l'énergie

GC-Q – 10

Aucun poste en ce moment

Annexe F

Renseignements généraux sur les agences, conseils et commissions

(en millions de dollars)

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Mandat : Gérer le processus fédéral d'évaluation environnementale établi par la Loi et ses règlements d'application; fournir un appui administratif et consultatif aux commissions d'examen des évaluations environnementales, aux études approfondies et aux médiateurs; favoriser l'uniformisation et l'harmonisation des activités d'évaluation environnementale partout au Canada, à tous les échelons de gouvernement; et s'assurer que le public peut participer vraiment au processus fédéral d'évaluation environnementale.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
95	3,5 $	11,6 $

Archives nationales du Canada

Mandat : Servir le gouvernement du Canada, en sa qualité de détenteur de l'expertise dans la gestion des documents essentiels de l'administration du pays, et aussi les Canadiens, en conservant les archives privées et publiques d'intérêt national. Les Archives nationales servent également les Canadiens en s'efforçant de devenir un chef de file dans la conception de services archivistiques axés sur le client et le service, et ce à l'échelle nationale et internationale.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
614	0,1 $	50,8 $

Bibliothèque du Parlement

MANDAT : Assurer, en temps opportun, d'une manière nonpartisane et confidentielle, que les parlementaires disposent de documents d'information, de recherche et d'analyse complets et fiables.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
208	0 $	22,8 $

Bibliothèque nationale

MANDAT : Élaborer, conserver des collections et les rendre accessibles dans le but de soutenir ses propres services et ceux d'autres bibliothèques canadiennes; créer et maintenir une base de données nationale de mise en commun des ressources énumérant les fonds des bibliothèques canadiennes; compiler et publier la bibliographie nationale; coordonner les services des bibliothèques du gouvernement fédéral; transférer et se départir des documents de bibliothèque en surplus provenant d'autres ministères fédéraux; prendre des ententes concernant des services de bibliothèque avec d'autres établissements.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
425	0 $	36,2 $

Brevets et marques de commerce

MANDAT : Accorder des brevets aux Canadiens et assurer que l'information soit accessible afin de promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies; maintenir la qualité du registre de marques de commerce; et encourager la divulgation d'information sur les marques de commerce.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
620	80,0 $	0 $

Bureau de la coordonnatrice de la condition féminine

MANDAT : Coordonner les politiques relatives à la situation de la femme et gérer les programmes qui s'y rapportent.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
116	0 $	21,2 $

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

MANDAT : Promouvoir la sécurité du transport maritime, ferroviaire, aérien et par pipeline, de compétence fédérale; procéder à des enquêtes indépendantes et, au besoin, à des enquêtes publiques sur les événements survenant dans les transports. L'objet de ces enquêtes est de constater les causes et les facteurs qui contribuent aux événements et d'identifier les manquements à la sécurité qui peuvent faire l'objet de recommandations destinées à améliorer la sécurité et à réduire ou éliminer les dangers auxquels sont exposés les personnes, les biens et l'environnement.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
235	0 $	24,1 $

Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada

MANDAT : Faire office d'ombudsman pour les délinquants au niveau fédéral.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
19	0 $	2,0 $

Bureau d'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

MANDAT : Fournir un mécanisme de surveillance neutre et indépendant visant à répondre aux questions et aux plaintes en provenance de membres du personnel militaire, actuels et anciens, et d'employés civils de la Défense nationale et de leurs familles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
55	0 $	5,4 $

Bureau du commissaire à la magistrature fédérale

MANDAT : Appliquer la Partie I de la *Loi sur les juges* en versant aux juges de la Cour fédérale du Canada, aux juges de la Cour canadienne de l'impôt et aux juges des cours supérieures des provinces nommés par le gouvernement fédéral un traitement, des indemnités et une pension en conformité avec la *Loi sur les juges*; établir les présentations budgétaires de la Cour fédérale du Canada, de la Cour canadienne de l'impôt et du Conseil canadien de la magistrature; fournir des services administratifs au Conseil canadien de la magistrature; et accomplir les missions que le ministre de la Justice lui confie, dans le cadre de sa compétence légale, pour la bonne administration du système judiciaire du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
45	11,7 $	273,2 $

Bureau du commissaire aux traités de la Saskatchewan

MANDAT : Favoriser et coordonner des discussions efficaces, efficientes et ordonnées sur une gamme de questions en rapport aux traités dans le cadre d'un processus bilatéral entre le gouvernement du Canada et la « Federation of Saskatchewan Indian Nations ».

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
6	0 $	0,6 $

Bureau du commissaire de la concurrence

MANDAT : Maintenir et favoriser la concurrence des marchés.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
382	7,5 $	22,3 $

Bureau du directeur général des élections

MANDAT : Être prêt à tout moment à tenir des élections générales, des élections partielles et des référendums fédéraux; mettre en oeuvre des programmes d'information et d'éducation de l'électorat; et prêter son soutien aux commissions de délimitation des circonscriptions électorales fédérales.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
210	0 $	36,5 $

Bureau du surintendant des faillites

MANDAT : Surveiller l'administration des actifs et affaires auxquels s'applique la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité.*

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
265	21,0 $	Inclus dans les crédits budgétaires d'Industrie Canada

Bureau du surintendant des institutions financières

MANDAT : Réglementer et surveiller les banques, les sociétés d'assurance, les sociétés de fiducie, de prêts et d'investissement, de même que des associations coopératives de crédit à charte fédérale ou détenant un permis du gouvernement fédéral; surveiller les régimes de retraite privés assujettis à la réglementation fédérale; et fournir des services, actuariels et autres, au gouvernement du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
443	56,5 $	1,7 $

Bureau du Gouverneur général

MANDAT : Fournir un soutien optimal au Gouverneur général dans l'accomplissement de ses rôles et de ses responsabilités en matière constitutionnelle, institutionnelle et cérémoniale à titre de chef du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
158	0 $	16,5 $

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

MANDAT : Promouvoir le droit fondamental des Canadiens et des Canadiennes à un environnement de travail sain et sécuritaire; créer un institut national chargé d'étudier et de favoriser, dans un cadre coopératif, l'hygiène et la sécurité au travail pour le bien de tous les travailleurs canadiens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
87	5,8 $	2,3 $

Centre canadien de lutte contre les toxicomanies

MANDAT : Permettre de cibler à l'échelle nationale les efforts apportés en vue de réduire les effets nuisibles liés à l'alcoolisme, à la toxicomanie et autres dépendances sur la santé, la société et l'économie.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
23	1,9 $	0,6 $

Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada

MANDAT : Mettre en oeuvre des mesures visant à détecter et à décourager le blanchiment d'argent et à faciliter les enquêtes et les poursuites liées à la perpétration d'infractions de blanchiment d'argent; combattre le crime organisé en fournissant aux responsables de l'application de la loi les renseignements leur permettant de priver les criminels du produit de leurs activités illicites, tout en assurant la mise en place des garanties nécessaires à la protection de la vie privée des personnes; et aider le Canada à respecter ses engagements internationaux dans la lutte contre le crime organisé transnational.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
100	0 $	22,5 $

Centre international des droits de la personne et du développement démocratique

MANDAT : Défendre et promouvoir l'universalité des droits de la personne et de la démocratie; et mettre l'accent sur les services d'assistance judiciaire et le renforcement des capacités en ayant comme objectif le développement démocratique, les droits des femmes, les droits des indigènes et la mondialisation, ainsi que les droits de la personne.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
27	0 $	5,3 $

Chambre des communes

MANDAT : La Chambre des communes est le principal organisme qui crée les lois au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
1 400	0 $	275,0 $

Comité des griefs des Forces canadiennes

MANDAT : Faire enquête, assigner des personnes à comparaître et tenir des audiences afin de juger de la pertinence et de la validité des griefs qui lui sont référés par le chef d'état-major de la défense.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
67	0 $	9,0 $

Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada

MANDAT : Fournir un processus de revue externe des appels relatifs à des mesures disciplinaires graves et des appels relatifs à des mesures de renvoi ou de rétrogradation, de même que certains types de griefs qui lui sont renvoyés par la Gendarmerie royale du Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 $	0,8 $

Commissaire au développement de l'aquaculture

MANDAT : Faire des recommandations et donner des avis sur la façon dont le Canada peut accroître sa productivité dans le domaine de l'aquaculture par l'utilisation durable des ressources aquatiques; et assurer la production de poissons et de fruits de mer de haute qualité et sécuritaires tout en créant la prospérité et de l'emploi pour les Canadiens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
11	0 $	1,0 $

Commission canadienne de sûreté nucléaire

MANDAT : Réglementer le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada; réglementer la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires; réglementer la production, la possession et l'utilisation des équipements et des renseignements réglementés; mettre en oeuvre les mesures pour le contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, y compris des mesures relatives à la non-prolifération des armes nucléaires et engins explosifs nucléaires; informer objectivement le public, sur les plans scientifique ou technique ou en ce qui concerne la réglementation du domaine de l'énergie nucléaire, sur les activités de la Commission et les conséquences, pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement, des activités susmentionnées.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
482	37,1 $	49,1 $

Commission canadienne des affaires polaires

MANDAT : Surveiller l'évolution et favoriser le développement et la diffusion des connaissances relatives aux régions polaires; communiquer de l'information sur l'importance des sciences polaires aux Canadiens; rehausser le profil du Canada en tant que nation circumpolaire; et faire des recommandations au gouvernement quant aux politiques à adopter.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 $	1,0 $

Commission canadienne des grains

MANDAT : Représenter les intérêts des producteurs de grains canadiens, établir et appliquer des normes de qualité à l'égard des grains; réglementer la manutention du grain au Canada afin de garantir un approvisionnement fiable en denrées alimentaires au pays et à l'étranger; et répondre aux besoins des producteurs et de l'industrie céréalière.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
805	41,7 $	20,7 $

Commission canadienne des droits de la personne

MANDAT : Favoriser l'égalité des chances et protéger les individus contre la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. Veiller à l'atteinte de l'égalité en milieu de travail et corriger les conditions défavorables à l'emploi des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
223	0 $	17,5 $

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

MANDAT : Superviser et examiner les plaintes portant sur la conduite de la police militaire dans l'exercice des fonctions de nature policière; et traiter les plaintes d'ingérence dans les enquêtes de la police militaire.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
24	0 $	3,0 $

Commission de la fonction publique

MANDAT : Sauvegarder les valeurs qui caractérisent une fonction publique professionnelle, à savoir la compétence, l'impartialité et la représentativité; assurer la nomination de personnes qualifiées au sein de la fonction publique; offrir des possibilités de recours et d'examen; et dispenser des programmes de formation et de perfectionnement.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
1,329	11,7 $	111,2 $

Commission de l'assurance-emploi du Canada

MANDAT : Veiller á ce que les intérêts, les questions et les positions des travailleurs et des employeurs canadiens soient pris en considération dans la mise en oeuvre du mandat de la Commission de l'assurance-emploi du Canada d'administrer des lois et d'élaborer et de mettre en oeuvre des politiques.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
5	0 $	0,6 $

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

MANDAT : Statuer sur les revendications du statut de réfugié présentées au Canada; agir en qualité de tribunal pour les appels interjetés en matière de parrainage et de renvoi, et les appels interjetés par le ministre au cours d'une enquête; faire fonction d'arbitre en ce qui concerne les enquêtes de l'immigration et l'examen des motifs de détention.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
250	0 $	37,8 $

Commission de révision de sanctions administratives pécuniaires

MANDAT : Fournir un processus rapide de révision et d'appel aux organismes et aux personnes qui ont été reconnus coupables d'avoir enfreint les dispositions des lois fédérales ayant trait à l'agriculture ou à l'agoalimentaire.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
3	0 $	0,5 $

Commission des champs de bataille nationaux

MANDAT : Conserver les parcs historiques et urbains qui font partie des grands champs de bataille historiques de la ville de Québec, les mettre en valeur et fournir des services de qualité aux visiteurs.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
50	0,9 $	7,1 $

Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada

MANDAT : Recevoir les plaintes du public sur la conduite des membres de la GRC; effectuer un examen si les plaignants ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC a traité leur plainte; mener des enquêtes et des audiences; et présenter des conclusions et des recommandations.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
34	0 $	3,8 $

Commission des relations de travail dans la fonction publique

MANDAT : Administrer de façon efficace et efficiente les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail au Parlement*, ainsi que certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail portant sur la sécurité et la santé au travail qui s'appliquent aux fonctionnaires fédéraux. La Commission applique, de plus, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* du Yukon et la partie 10 de la *Loi sur l'éducation du Yukon*.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
55	0 $	5,8 $

Commission des traités de la Colombie-Britannique

MANDAT : Faciliter la négociation de traités entre le Canada, la Colombie-Britiannique et les Premières nations de la Colombie-Britannique; et surveiller le processus de négociation des traités afin de s'assurer de l'efficacité des parties.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
14	0 $	1,9 $

Commission du droit d'auteur

MANDAT : Établir les redevances à être versées pour l'utilisation d'oeuvres protégées par le droit d'auteur, lorsque la gestion de ce droit est confiée à une société de gestion collective; exercer un pouvoir de surveillance des ententes intervenues entre utilisateurs et sociétés de gestion; délivrer elle-même certaines licences lorsque le titulaire du droit d'auteur est introuvable; établir l'indemnité à verser par un titulaire de droits à un utilisateur lorsque l'entrée en vigueur d'un nouveau droit risque de porter préjudice à ce dernier.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
10	0 $	1,9 $

Commission du droit du Canada

MANDAT : Étudier et revoir le droit du Canada et ses effets d'une façon systématique, qui reflète les concepts et les institutions des deux systèmes juridiques du Canada, le droit civil et la common law.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
11	0 $	3,0 $

Commission mixte internationale

MANDAT : Prévenir et résoudre les différends entre le Canada et les États-Unis d'Amérique au sujet des eaux limitrophes et des questions se rapportant à l'environnement conformément au Traité des eaux limitrophes internationales de 1909.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
37	0 $	7,4 $

Commission nationale des libérations conditionnelles

MANDAT : Rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants dans la collectivité; rendre des décisions sur la réhabilitation; et faire des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
381	0,6 $	27,9 $

Conseil canadien des relations industrielles

MANDAT : Favoriser l'établissement et le maintien de relations de travail fructueuses dans toute entreprise relevant de la compétence du Parlement du Canada, c'est-à-dire quelque 700 000 personnes employées dans des entreprises de juridiction fédérale, ainsi que les personnes employées dans le secteur privé dans les trois territoires.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
97	0 $	9,1 $

Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses

MANDAT : Fournir un mécanisme de gestion des secrets commerciaux au sein du Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT), aux échelons fédéral, provinciaux et territoriaux. Le SIMDUT est un programme mis en oeuvre à l'échelle du pays, qui a été créé à la suite d'un consensus avec les travailleurs, l'industrie et le gouvernement. Il a été conçu dans le but de fournir aux travailleurs canadiens des renseignements leur permettant de se protéger contre les effets nuisibles des matières dangereuses (ou potentiellement dangereuses) utilisées au travail, tout en minimisant les effets secondaires sur l'industrie et la capacité de l'économie de générer des profits et des emplois.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
34	0,6 $	2,9 $

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

MANDAT : Réglementer et surveiller tous les aspects du système canadien de radiodiffusion, de même que les fournisseurs de services et les entreprises de télécommunications qui sont du ressort fédéral; et assurer à l'ensemble de la population canadienne l'accessibilité à des services de communication intégrés et aux avantages économiques, sociaux et culturels qui en découlent, en ayant recours à la réglementation, à la supervision et à un dialogue ouvert avec le public, conformément à la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* ainsi qu'aux lois connexes.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
405	30,6 $	39,0 $

Conseil de recherches en sciences humaines

MANDAT : Promouvoir et soutenir la recherche et l'érudition dans le domaine des sciences humaines; conseiller le ministre de l'Industrie sur les aspects de cette recherche que ce dernier lui demande d'examiner.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
135	0,4 $	160,8 $

Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie

MANDAT : Promouvoir et soutenir la recherche dans le domaine des sciences naturelles et du génie, à l'exception des sciences de la santé; et conseiller le ministre sur les aspects de recherche que ce dernier lui demande d'examiner.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
264	0,5 $	606,9 $

Conseil national de recherches du Canada

MANDAT : Publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique et technique; et établir un réseau d'innovation afin de promouvoir la croissance économique et le progrès social au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
2 180	56,6 $	544,1 $

Conseil national des produits agricoles

MANDAT : Revoir les opérations de quatre offices de commercialisation des produits agricoles; et harmoniser les pouvoirs fédéraux, provinciaux et territoriaux de commercialisation octroyés à certains groupes responsables de produits agricoles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
17	0 $	2,2 $

Cour suprême du Canada

MANDAT : Fournir un processus de juridiction d'appel pour l'ensemble du Canada; et entendre les appels des décisions des cours d'appel des provinces et territoires et la Section d'appel de la Cour fédérale du Canada sur des questions de droit civil, pénal, constitutionnel et administratif.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
156	0 $	18,4 $

Inspecteur général du Service canadien du renseignement de sécurité

MANDAT : Fournir des avis indépendants au solliciteur général quant à la légalité et la pertinence des activités opérationnelles du Service canadien du renseignement de sécurité, et la manière dont ce dernier se conforme aux politiques opérationnelles.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
9	0 $	0,7 $

Instituts de recherche en santé du Canada

MANDAT : Soutenir, au nom du gouvernement fédéral, la recherche en santé réalisée partout au Canada; favoriser l'utilisation des résultats de la recherche; et jouer un rôle directeur dans la coordination des ressources nationales en matière de recherche et l'intervention dans les affaires de recherche en santé au Canada.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
172	1,0 $	430,5 $

Juges de la citoyenneté

MANDAT : Assurer que les demandeurs de citoyenneté puissent exercer leur droit de devenir citoyens; rendre des décisions ayant trait aux demandes de citoyenneté; promouvoir les concepts et les valeurs de la citoyenneté; et présider les cérémonies de remise de certificats de citoyenneté.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
19	0 $	1,9 $

Office des transports du Canada

MANDAT : Rendre des décisions sur une vaste gamme de questions touchant les transports au Canada; délivrer des licences aux transporteurs ferroviaires et aériens; régler certaines plaintes concernant la tarification, le service ou d'autres points dans les modes de transport aérien, ferroviaire et maritime; éliminer les obstacles abusifs au déplacement des personnes ayant une déficience dans le réseau des transports de compétence fédérale; mettre en oeuvre les politiques en matière de transport adoptées par le Parlement; et agir à titre d'autorité canadienne en matière d'aéronautique sur des questions touchant la réglementation économique des transporteurs aériens.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
271	0 $	24,3 $

Office national de l'énergie

MANDAT : Réglementer, dans l'intérêt public, les aspects suivants des industries gazière et pétrolière et de l'électricité : la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux ainsi que des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées; le transport, les droits et les tarifs des pipelines; les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, de même que les importations de gaz et de pétrole; les activités de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières qui ne sont assujetties à aucun accord fédéral-provincial.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
286	30,6 $	29,9 $

Office national du film

MANDAT : Entreprendre et favoriser la production et la distribution de films dans l'intérêt national et, notamment, produire et distribuer des films destinés à faire connaître le Canada aux Canadiens et aux Canadiennes et aux autres nations; faire des recherches sur les activités cinématographiques et en mettre les résultats à la disposition de personnes participant à la production de films; émettre des avis au gouverneur en conseil à l'égard d'activités cinématographiques; et remplir, dans ces activités, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui ordonner d'entreprendre.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
490	8,9 $	60,6 $

Secrétariat canadien – Accord de libre-échange nord-américain

MANDAT : Administrer les dispositions relatives au règlement des différends de l'Accord de libre-échange nord-américain, de l'Accord de libre-échange Canada-Israël et de l'Accord de libre-échange Canada-Chili; assurer un soutien professionnel et consultatif aux groupes institués en vertu de chacun des accords; et maintenir un greffe de type judiciaire où seront déposées les procédures des groupes spéciaux, des comités et des tribunaux établis aux termes de chacun des accords.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
13	0,3	2,3 $

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

MANDAT : Assurer les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de conférences fédérales-provinciales-territoriales et provinciales-territoriales de premiers ministres, de ministres et de sous-ministres.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
30	1,1 $	3,7 $

Sénat

MANDAT : Le Sénat peut déposer des projets de loi, y apporter des modifications, ou rejeter des projets de loi; et il mène des enquêtes et fait rapport sur d'importantes questions d'ordre public.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
630	0 $	52,5 $

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

MANDAT : Jouer un rôle de catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne, de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
28	0 $	5,4 $

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

MANDAT : Définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation; accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs; statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs; et prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation à la Loi.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
10	0 $	1,7 $

Tribunal canadien des droits de la personne

MANDAT : Instruire les plaintes de discrimination et déterminer si les activités ayant donné lieu aux plaintes enfreignent la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
17	0 $	2,9 $

Tribunal canadien du commerce extérieur

MANDAT : Faire des études, mener des enquêtes, rendre des conclusions, faire des recommandations, comme il est prescrit, sur les questions touchant le commerce au Canada et le commerce extérieur; et rendre des décisions sur les appels des contribuables interjetés à l'égard de cotisations et de déterminations du gouvernement en matière de douanes et d'accise.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
94	0 $	8,7 $

Tribunal de l'aviation civile

MANDAT : Tenir des audiences en révision ou en appel à la demande des intéressés relativement à certaines décisions administratives prises par le ministre des Transports, qui peuvent comprendre l'imposition d'une peine monétaire, la suspension, l'annulation ou le refus de renouveler un document d'aviation canadien pour des raisons médicales ou autres.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
8	0 $	1,0 $

Tribunal de la concurrence

MANDAT : Entendre des demandes et rendre des ordonnances relatives aux affaires civiles susceptibles d'examen selon les parties VII.1 et VIII de la *Loi sur la concurrence*, dont l'objet est de maintenir et de favoriser la concurrence au Canada, ainsi que de veiller à ce que les entreprises se livrent une concurrence équitable et à ce que les marchés fonctionnent de manière efficace.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
14	0 $	1,5 $

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

MANDAT : Entendre et traiter les demandes de révision et d'appel, et rendre des décisions à leur sujet, qui peuvent être soumises au Tribunal en vertu de la Loi sur les pensions, de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* et d'autres lois du Parlement; rendre des décisions sur les cas de révision et d'appels relatifs aux pensions d'invalidité; et servir de tribunal de dernière instance pour ce qui est des allocations aux anciens combattants.

Employés	Revenus	Crédits budgétaires
135	0 $	10,6 $